

**ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN PADA DOSEN PROGRAM  
STUDI DENGAN METODE *TRAINING NEEDS ANALYSIS***

**SKRIPSI  
TEKNIK INDUSTRI**

Diajukan untuk memenuhi persyaratan  
memperoleh gelar Sarjana Teknik



**ROBERT TJIOE  
NIM. 125060707111063**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS TEKNIK  
MALANG  
2018**

**ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN PADA DOSEN PROGRAM  
STUDI DENGAN METODE *TRAINING NEEDS ANALYSIS***

**SKRIPSI  
TEKNIK INDUSTRI**

Diajukan untuk memenuhi persyaratan  
memperoleh gelar Sarjana Teknik



**ROBERT TJIOE  
NIM. 125060707111063**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS TEKNIK  
MALANG  
2018**

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya dan berdasarkan hasil penelusuran berbagai karya ilmiah, gagasan dan masalah ilmiah yang diteliti dan diulas di dalam Naskah Skripsi ini adalah asli dari pemikiran saya. Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Skripsi dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 11 Januari 2018

Mahasiswa



Robert Tjioe

NIM. 125060707111063

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Analisis Kebutuhan Pelatihan Pada Dosen Program Studi Dengan Metode *Training Needs Analysis*” ini dengan baik. Skripsi ini disusun sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi dan memperoleh gelar sarjana Strata Satu (S-1) di Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Brawijaya.

Dalam penyusunan skripsi ini tentu banyak hambatan-hambatan tersebut dapat teratasi. Oleh karena itu, pada kesempatan kali ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Oyong Novareza, ST., MT., Ph.D. selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Brawijaya.
2. Ibu Rahmi Yuniarti, ST., MT. selaku Sekertaris Jurusan Teknik Industri.
3. Bapak Nasir Widha Setyanto, ST., MT. selaku dosen pembimbing akademik selama menempuh masa studi di Jurusan Teknik Industri.
4. Bapak Ishardita Pambudi Tama, ST., MT., Ph.D. selaku Dosen Pembimbing I Skripsi, atas waktu, petunjuk, dan motivasi selama menjalani seluruh rangkaian proses hingga saat ini. Terimakasih atas waktu yang telah diberikan untuk membimbing penulis dan memberikan masukan dan solusi ketika penulis membutuhkan bimbingan. Terimakasih telah menjadi guru yang baik bagi penulis.
5. Bapak Remba Yanuar Efranto, ST., MT. selaku Dosen Pembimbing II Skripsi, atas waktu petunjuk, dan motivasi selama menjalani rangkaian proses hingga saat ini. Terimakasih atas waktu yang telah diberikan untuk membimbing penulis dan memberikan masukan dan saran bagi penulis yang sangat berguna dalam pengerjaan skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu dosen jurusan pada Universitas X yang telah membantu dan memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian di jurusan.
7. Bapak Eka Jaya Tjioe dan Ibu Jie Kiem Jung selaku orang tua penulis yang selalu memberikan motivasi baik moral dan materi yang diberikan selama ini sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini. Terimakasih atas doa-doa yang tidak pernah putus dan kasih sayang yang belum bisa terbalaskan hingga saat ini.
8. Richard Willyanto Tjioe dan Lindawati Tjioe selaku kakak penulis yang selalu memberikan semangat, doa, dan motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan studi ini.

9. Loh Agnes Natalia, Andy, Christian Wibisono, Christian Yendi K.K., Christopher Jeffrey, Fandy Kristanto, Kurniawan Parlan, Michael Liansyah, Richard Alexander, Robert Hartono, Teddy Kurniawan, Timotius Reinaldo, dan Yohan Kurniadi, teman-teman tercinta sejak TK hingga SMA. Terimakasih sudah memberikan banyak dukungan kepada penulis.
10. TIPEACE, teman-teman senasib dan sepenanggungan selama masa perkuliahan. Terimakasih sudah menemani penulis dan terimakasih atas pengalaman menyenangkan selama ini.
11. Mbak Uzlifatul Jannah Trijaya yang selalu berjasa di tengah-tengah kesibukan penulis untuk mengejar deadline. Terimakasih atas ilmu-ilmu yang sangat berguna bagi penulis dalam pengerjaan skripsi.
12. STEEL '12, teman-teman angkatan seperjuangan penulis selama masa perkuliahan, terimakasih atas kekeluargaan, kekompakan dan pengalamannya.
13. Semua pihak yang membantu penyusunan skripsi ini yang tidak dapat di sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam pengerjaan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang sifatnya membangun dari pembaca sangat diharapkan penulis untuk perbaikan penyusunan laporan berikutnya. Semoga laporan ini bermanfaat bagi pembaca.

Malang, Januari 2018

Penulis

# DAFTAR ISI

	Halaman
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR RUMUS .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xi</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>xiii</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	3
1.3 Rumusan Masalah .....	3
1.4 Tujuan Penelitian.....	3
1.5 Manfaat Penelitian.....	4
1.6 Batasan Masalah.....	4
1.7 Asumsi Penelitian.....	4
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>5</b>
2.1 Penelitian Terdahulu.....	5
2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	6
2.3 Kompetensi.....	7
2.3.1 Manfaat Kompetensi.....	8
2.3.2 Jenis-Jenis Kompetensi Dosen .....	10
2.3.3 Gap Kompetensi .....	10
2.4 Pelatihan .....	11
2.4.1 Tujuan dan Manfaat Pelatihan.....	11
2.4.2 Prinsip-Prinsip Pelatihan .....	12
2.4.3 Langkah-Langkah Pelatihan .....	12
2.4.4 Metode Pelatihan.....	12
2.4.5 Jenis-Jenis Pelatihan.....	14
2.5 <i>Training Needs Analysis</i> (TNA).....	16
2.5.1 Tujuan Analisis Kebutuhan Pelatihan .....	16

2.5.2 Langkah-Langkah <i>Training Needs Analysis</i> .....	17
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b> .....	19
3.1 Jenis Penelitian.....	19
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian .....	19
3.3 Langkah-Langkah Penelitian .....	19
3.3.1 Tahap Pendahuluan.....	20
3.3.2 Tahap Pengumpulan Data.....	20
3.3.3 Tahap Pengolahan Data .....	21
3.3.4 Tahap Analisis dan Pembahasan .....	22
3.3.5 Tahap Kesimpulan dan Saran .....	22
3.4 Diagram Alir Penelitian .....	23
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	25
4.1 Gambaran Umum Sebuah Jurusan pada Universitas X .....	25
4.2 Pengumpulan Data .....	25
4.2.1 Evaluasi Pelatihan yang Telah Diikuti Dosen .....	25
4.2.2 Identifikasi Standar Kompetensi Dosen .....	27
4.2.3 Identifikasi Nilai Kompetensi Individu Dosen .....	34
4.3 Pengolahan Data.....	35
4.4 Analisis dan Pembahasan .....	41
4.5 Rekomendasi Perbaikan .....	44
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	47
5.1 Kesimpulan .....	47
5.2 Saran.....	48
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	49
<b>LAMPIRAN</b> .....	51

## DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
Tabel 2.1	Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Saat ini.....	6
Tabel 4.1	Daftar Pelatihan yang Diikuti Dosen pada Tahun 2013 hingga 2017 .....	26
Tabel 4.2	Daftar Jenis Pelatihan Kompetensi Kepribadian dan Sosial .....	27
Tabel 4.3	Keterangan Nilai Kepentingan (Kpt) .....	27
Tabel 4.4	Keterangan Nilai Kompetensi Kinerja Jabatan (KKJ) .....	28
Tabel 4.5	Kompetensi Untuk Penilaian Diri Sendiri.....	29
Tabel 4.6	Kompetensi Penilaian Dosen oleh Mahasiswa.....	30
Tabel 4.7	Rekapitulasi Nilai Kpt pada Kuesioner Penilaian Diri Sendiri .....	31
Tabel 4.8	Rekapitulasi Nilai Kpt pada Kuesioner Penilaian Dosen oleh Mahasiswa ....	32
Tabel 4.9	Rekapitulasi Nilai KKJ pada Kuesioner Penilaian Diri Sendiri.....	33
Tabel 4.10	Rekapitulasi Nilai KKJ pada Kuesioner Penilaian Dosen oleh Mahasiswa...	34
Tabel 4.11	Keterangan Nilai Kompetensi Individu (KI).....	35
Tabel 4.12	Format Perhitungan Gap Kompetensi .....	36
Tabel 4.13	Contoh Perhitungan Gap Kompetensi dari Kuesioner Penilaian Diri Sendiri	37
Tabel 4.14	Contoh Perhitungan Gap Kompetensi dari Kuesioner Penilaian Dosen oleh Mahasiswa.....	38
Tabel 4.15	Contoh Rekapitulasi Rata-Rata Nilai Gap Kompetensi dan Nilai Gap Gabungan .....	39
Tabel 4.16	Rekapitulasi Nilai Gap Gabungan.....	40
Tabel 4.17	Data Nilai Gap Kompetensi Tertinggi dan Terendah.....	40
Tabel 4.18	Rekapitulasi 2 Nilai Gap Kompetensi Terendah Untuk Setiap Dosen.....	42
Tabel 4.19	Rekapitulasi Jumlah Pelatihan Kompetensi Profesional Yang Pernah Diikuti Tiap Dosen .....	43
Tabel 4.20	Daftar Pelatihan untuk Dosen .....	44



Halaman ini sengaja dikosongkan

## DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Halaman
Gambar 3.1	Diagram Alir Penelitian .....	23

Halaman ini sengaja dikosongkan

## DAFTAR RUMUS

No.	Judul	Halaman
Rumus (2-1)	Perhitungan Gap Kompetensi .....	17

Halaman ini sengaja dikosongkan

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1	Contoh Kuesioner Standar Kompetensi Dosen yang Telah Diisi .....	51
Lampiran 2	Contoh Kuesioner Penilaian Diri Dosen yang Telah Diisi .....	53
Lampiran 3	Contoh Kuesioner Penilaian Dosen oleh Mahasiswa yang Telah Diisi ..	59
Lampiran 4	Tabel Rekapitulasi Nilai KI pada Kuesioner Penilaian Diri Sendiri Oleh Dosen.....	65
Lampiran 5	Tabel Rekapitulasi Nilai Rata-Rata KI pada Kuesioner Penilaian Dosen oleh Mahasiswa .....	66

Halaman ini sengaja dikosongkan

# LEMBAR PENGESAHAN

## ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN PADA DOSEN PROGRAM STUDI DENGAN METODE *TRAINING NEEDS ANALYSIS*

### SKRIPSI

#### TEKNIK INDUSTRI

Diajukan untuk memenuhi persyaratan  
memperoleh gelar Sarjana Teknik



**ROBERT TJIOE**

**NIM. 125060707111063**

Skripsi ini telah direvisi dan disetujui oleh dosen pembimbing pada  
tanggal 11 Januari 2018

**Dosen Pembimbing I**

**Ishardita Pambudi Tama, ST., MT., Ph.D.**  
NIP. 19840116 200812 1 003

**Dosen Pembimbing II**

**Remba Yanuar Efranto, ST., MT.**  
NIP. 19840116 200812 1 003

Mengetahui,  
Ketua Jurusan Teknik Industri

**Oyong Novareza, ST., MT., Ph.D.**  
NIP. 19741115 200604 1 002



## RINGKASAN

**Robert Tjioe**, Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya, Januari 2018, *Analisis Kebutuhan Pelatihan Dosen pada Dosen Program Studi dengan Metode Training Needs Analysis*, Dosen Pembimbing : Ishardita Pambudi Tama dan Remba Yanuar Efranto.

Sebuah jurusan pada Universitas X di Indonesia merupakan jurusan yang banyak diminati oleh banyak lulusan SMA dari berbagai kota di Indonesia. Mahasiswa yang diterima jurusan ini setiap tahunnya berjumlah lebih dari 200 mahasiswa sejak tahun 2011 dan jumlah tenaga dosen di jurusan ini adalah 37 orang. Dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan jurusan ini, diperlukan peningkatan kemampuan dosen. Permasalahan yang dihadapi jurusan ini adalah pelatihan yang selama ini diberikan kepada dosen masih belum dapat memenuhi kekurangan kompetensi dosen dan masih belum pernah diadakan penelitian ilmiah mengenai kebutuhan pelatihan dosen. Jurusan ini berencana memberikan beberapa jenis pelatihan kepada dosen berdasarkan kebutuhan pelatihan dosen. Penentuan jenis pelatihan didasarkan pada nilai gap kompetensi dari 4 kompetensi utama, yaitu kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial.

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah *training needs analysis*. Penelitian ini dimulai dengan melakukan penyebaran kuesioner pada 9 dosen yang terdiri dari ketua jurusan, sekretaris jurusan, ketua uji jaminan mutu, dan 6 kepala laboratorium untuk memperoleh standar kompetensi dosen. Kemudian melakukan penyebaran kuesioner pada 29 dosen dan 232 mahasiswa dari angkatan 2013 hingga 2016 untuk mendapatkan nilai kompetensi yang dimiliki dosen saat ini. Kemudian dilakukan perhitungan dan analisis nilai gap kompetensi dari 4 kompetensi utama. Nilai gap kompetensi dari dosen dan dari mahasiswa digabung dengan presentase 70% nilai dari mahasiswa dan 30% nilai dari dosen. Kemudian jenis pelatihan yang dibutuhkan masing-masing dosen ditentukan berdasarkan 2 nilai gap kompetensi terendah dari tiap dosen.

Berdasarkan hasil penelitian, masih banyak gap kompetensi yang bernilai negatif pada dosen jurusan ini. Pada kompetensi pedagogik dan profesional, semua dosen memiliki nilai gap kompetensi negatif. Kemudian pada kompetensi kepribadian, hanya terdapat 3 dosen yang memiliki nilai gap kompetensi positif. Sedangkan pada kompetensi sosial, hanya terdapat 1 dosen yang memiliki nilai gap kompetensi positif. Untuk dapat meningkatkan kualitas pendidikan jurusan ini, gap kompetensi perlu segera diperbaiki. Pelatihan yang dibutuhkan dosen untuk meningkatkan kompetensi adalah *workshop* penyusunan materi kuliah, pelatihan yang sesuai dengan bidang keahlian dosen, *personality development training*, pelatihan komunikasi efektif dan interaksi positif, serta *sharing session* pemahaman karakteristik dosen dan mahasiswa.

**Kata Kunci:** Dosen, Gap Kompetensi, *Training Needs Analysis*, Pelatihan

Halaman ini sengaja dikosongkan

## SUMMARY

**Robert Tjioe**, *Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, Universitas Brawijaya, January 2018, Training Needs Analysis Of Lecturers On An University Department, Academic Supervisors: Ishardita Pambudi Tama and Remba Yanuar Efranto.*

*Every employee in organization needs trainings to increase their ability. Training Needs Analysis is a method to determine the type of training which is needed by the employees. This research aimed to find a way to increase the quality of the lecturers' abilities to educate in one of department on X University in Indonesia. Many of the high school students from all over Indonesia finds this department is reputable, yet students that got accepted since 2011 are approximately more than 200 each year with only 37 lecturers to teach them. The first problem in this department was the current trainings for the lecturers weren't adequate to develop lecturers' competence. And another problem is there hadn't been any research on the lecturers' training. This department planned to give several trainings to their lecturers based on their necessity. The training would be divided by their competence gap mark on four major capabilities: pedagogy, professional, personality, and social ability.*

*The methodology used in this research was training needs analysis and started by deploying questionnaires to 9 lecturers consisting of head of department, deputy head of department, head of department's quality assurance, and 6 head of laboratories to find the standard grade of lecturers' competence. The next step was deploying questionnaires to 29 lecturers and 232 students from generation 2013, 2014, 2015, and 2016 to find the current competence's mark of the lecturers. Afterwards, this research was analyzing the competence gap mark from the four major capabilities. This numbers were derived from the results of 70% students' mark and 30% of lecturers' mark. Finally, the type of the training for each of the lecturers would be decided from their two lowest competence gap mark.*

*This research found many negative competence gap mark of the lecturers. On the pedagogy and professional ability, all of the lecturers got negative competence gap mark. On the personality ability, there were only 3 lecturers that got positive competence gap mark from 29 lecturers. And on the social ability, there was only 1 lecturer that got positive competence gap mark. The competence gap needed to be fixed to improve the education's quality of this department. The trainings that the lecturers' needed to develop their ability were workshop of how to compose a lecture curriculum (for pedagogy ability), lesson based on the lecturers' capability in a specific area (for professional ability), personality development training (for personality ability), tutorial of effective communication and positive interaction, and sharing session of how to understand the lecturers' and students' characteristics (for social ability).*

**Key Words:** *Competence Gap, Lecturers, Training, Training Needs Analysis*

Halaman ini sengaja dikosongkan

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

Ada beberapa hal penting yang diperlukan untuk melaksanakan suatu penelitian yang digunakan sebagai dasar dalam proses pelaksanaannya. Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang mengapa permasalahan yang diangkat, identifikasi masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, pembatasan masalah, dan manfaat penelitian yang dilakukan.

### **1.1 Latar Belakang**

Persaingan dalam dunia pendidikan terutama dalam lingkup perguruan tinggi saat ini semakin ketat untuk mencetak lulusan-lulusan berkualitas yang mampu bersaing dan bertahan di dalam dunia kerja. Tingkat kompetisi yang tinggi ini menuntut jurusan yang ada untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Untuk memenuhi tujuan organisasi, sumber daya manusia merupakan faktor terpenting yang perlu ditingkatkan (Sofiyandi, 2008). Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat diartikan bahwa pengaruh kualitas sumber daya manusia sangat besar terhadap kualitas proses yang akan dilakukan oleh jurusan untuk menghasilkan lulusan-lulusan dengan kemampuan terbaik. Peningkatan kualitas dosen sebuah jurusan dapat menjadi kunci keberhasilan jurusan tersebut.

Kualitas sumber daya manusia yang baik tidak terlepas dari peran manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi pada karyawan, memperhatikan hubungan kerja, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan (Dessler, 2006). Aspek terpenting dalam manajemen sumber daya manusia yang perlu diperhatikan oleh sebuah jurusan adalah aspek pengembangan sumber daya manusia. Salah satu kegiatan yang sering dilakukan jurusan dalam rangka pengembangan sumber daya manusia adalah pelatihan kepada dosen. Pelatihan tersebut dilakukan dengan harapan makin tercapainya tujuan jurusan dan peningkatan pada kemampuan, pengetahuan, serta sikap dosen. Tujuan pelatihan harus dipastikan untuk tercapai, karena untuk melakukan suatu pelatihan diperlukan waktu dan biaya. Untuk itu, dalam mengadakan sebuah pelatihan perlu dipersiapkan segala hal untuk menjamin keberhasilan pelatihan tersebut sehingga dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia serta menghindari kerugian biaya yang telah dikeluarkan jurusan tersebut.

Sebuah jurusan pada Universitas X telah mencetak banyak lulusan berkualitas yang mampu bersaing di dunia kerja. Hal ini tidak lepas dari peran dosen jurusan ini yang telah memberikan ilmu dan pembelajaran kepada mahasiswanya. Meskipun baru berdiri selama 12 tahun, jurusan ini sudah memiliki akreditasi A dan diminati banyak lulusan SMA dari berbagai kota di Indonesia. Hal ini terbukti dari jumlah siswa yang mendaftar pada SBMPTN 2016 adalah 1.733 dari seuruh Indonesia dan yang diterima berjumlah 215 mahasiswa, sedangkan tenaga dosen di jurusan ini berjumlah 37 orang. Untuk dapat memenuhi kebutuhan mahasiswa, setiap dosen wajib memiliki kompetensi yang memenuhi standar minimal kompetensi baik dalam *hard skill* maupun *soft skill*. Di dalam jurusan ini tidak menutup kemungkinan bahwa terdapat kompetensi yang masih kurang atau belum dimiliki oleh dosen. Apabila dibandingkan dengan kompetensi yang seharusnya dimiliki dosen, akan muncul gap kompetensi antara yang seharusnya dimiliki dengan kenyataan saat ini. Gap kompetensi ini yang perlu dianalisis dan diperbaiki sehingga kualitas dosen dapat ditingkatkan.

Dalam upaya peningkatan kualitas dosen pada jurusan Universitas X, kegiatan pelatihan sangat dibutuhkan. Berdasarkan UU No. 14 Tahun 2005, seorang dosen wajib memiliki kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Berdasarkan pernyataan dari Ketua Jurusan pada jurusan ini, pelatihan yang selama ini dilakukan masih belum dapat sepenuhnya memenuhi kekurangan kompetensi dosen jurusan. Pelatihan yang telah diterima dosen di luar jurusan terkadang masih lebih baik dan bermanfaat dibandingkan pelatihan yang diberikan dari dalam jurusan ini. Sebagai contoh pelatihan penulisan jurnal internasional yang diberikan oleh fakultas lain masih lebih lengkap dalam pemberian materi dibandingkan pelatihan cara mempublikasikan jurnal internasional yang diberikan oleh jurusan ini. Pelatihan yang dilakukan oleh fakultas lain memang dapat memenuhi kebutuhan dosen jurusan ini dalam penulisan dan pemublikasian jurnal internasional, tetapi tidak semua dosen jurusan ini dapat menerima pelatihan tersebut sehingga terjadi kesenjangan kompetensi dalam hal ini. Selain itu, masih banyak lagi pelatihan yang didapatkan dari luar jurusan ini, seperti pelatihan bahasa inggris, kewirausahaan, *internet marketing*, dsb. Karena hal tersebut, jurusan perlu melakukan penelitian ilmiah untuk menentukan kebutuhan pelatihan berdasarkan kesenjangan (gap) antara kompetensi yang dimiliki dosen saat ini dengan kompetensi yang seharusnya dimiliki.

Analisis kebutuhan pelatihan adalah suatu studi sistematis tentang suatu masalah pendidikan dengan pengumpulan data dan informasi dari berbagai sumber, untuk

mendapatkan pemecahan masalah atau saran tindakan selanjutnya (Mangkunegara, 2003). Informasi kebutuhan tersebut akan dapat membantu jurusan dalam menggunakan sumberdaya (waktu, dana, dan lain-lain) secara efektif sekaligus menghindari kegiatan pelatihan yang tidak perlu. Analisis kebutuhan pelatihan dapat dilakukan dengan mencari informasi terlebih dahulu mengenai kondisi jurusan berdasarkan hasil wawancara dan penyebaran kuesioner, kemudian dilakukan identifikasi gap antara kompetensi dosen yang dimiliki saat ini dengan kompetensi yang seharusnya dimiliki, kemudian menentukan jenis pelatihan yang dibutuhkan. Dengan adanya penelitian ilmiah mengenai analisis kebutuhan pelatihan ini, diharapkan tujuan dari pelatihan yang akan diberikan dapat tercapai sehingga dapat meningkatkan kualitas pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat jurusan pada Universitas X ini.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, masalah yang dapat diidentifikasi pada sebuah jurusan di Universitas X adalah:

1. Pelatihan yang diberikan belum dapat memenuhi kekurangan kompetensi dosen, seperti pelatihan penulisan jurnal internasional, kewirausahaan, *E-Commerce*, dsb.
2. Belum ada analisis secara ilmiah mengenai kebutuhan pelatihan untuk mengetahui jenis pelatihan yang dibutuhkan dosen.

## **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan pelatihan yang diadakan jurusan untuk dosen selama ini?
2. Bagaimana nilai gap antara standar kompetensi dosen dengan kompetensi yang dimiliki saat ini?
3. Jenis pelatihan apa saja yang dibutuhkan oleh dosen?

## **1.4 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini secara garis besar adalah sebagai berikut:

1. Mengevaluasi pelatihan yang telah dilakukan dosen di sebuah jurusan pada Universitas X.

2. Menganalisis gap antara standar kompetensi dosen dengan kompetensi yang dimiliki dosen saat ini.
3. Menentukan dan memberikan saran jenis pelatihan yang dibutuhkan dosen berdasarkan hasil analisis gap.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian yang dilakukan antara lain:

1. Memberikan saran jenis pelatihan yang perlu dilakukan pada dosen di sebuah jurusan pada Universitas X.
2. Meningkatkan kualitas kinerja dosen jurusan tersebut dengan pelatihan yang akan diberikan.

### **1.6 Batasan Masalah**

Berikut ini merupakan pembatasan mengenai masalah-masalah yang diteliti oleh penulis, antara lain:

1. Penelitian ini dilakukan di sebuah jurusan pada Universitas X.
2. Analisis kebutuhan pelatihan dilakukan pada dosen di jurusan tersebut.

### **1.7 Asumsi Penelitian**

Asumsi dari penelitian yang dilakukan adalah penilaian yang diberikan dosen dan mahasiswa pada pengisian kuesioner merupakan penilaian yang obyektif.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam pelaksanaan penelitian ini terdapat beberapa referensi yang nantinya digunakan untuk menjadi dasar argumentasi ilmiah yang berhubungan dengan konsep-konsep yang dipermasalahkan dalam penelitian dan dipakai dalam analisis. Oleh karena itu, pada bab ini akan dijelaskan tentang beberapa teori atau referensi yang mendukung penelitian ini. Tinjauan pustaka bersumber dari jurnal, penelitian terdahulu, buku dan informasi ilmiah dari internet.

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan penelitian ini. Berikut beberapa penelitian tersebut:

1. Adman (2005) mengkaji tentang kebutuhan pelatihan pegawai pada jurnal yang berjudul Analisa Kebutuhan Pelatihan Pegawai Pada Prodi Manajemen Perkantoran UPI. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana potensi yang ada pada Prodi Manajemen Perkantoran UPI dan kesenjangan yang terjadi antara bidang pekerjaan yang diberikan kepada setiap orang dengan kemampuan yang dimilikinya. Tahap-tahap yang dilakukan dalam penelitian ini yakni: mengidentifikasi kondisi objektif Prodi, memetakan keadaan kompetensi setiap pegawai, mengidentifikasi kesenjangan/gap antara kompetensi yang seharusnya dimiliki pegawai dengan kompetensi yang dimiliki saat ini, kemudian menentukan jenis pelatihan yang dibutuhkan setiap pegawai. Hasil dari penelitian ini adalah jenis-jenis pelatihan yang dibutuhkan pegawai yakni: komputer, IT, bahasa inggris, teknik mengajar, keterampilan administrasi, dan SIM.
2. Probosemi (2011) mengkaji tentang kebutuhan pelatihan karyawan dalam skripsi dengan judul Analisis Kebutuhan Karyawan Bidang Pelayanan Pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Bogor oleh. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kebutuhan pelatihan karyawan di PT Taspen Kantor Cabang Bogor, tahap-tahap yang dilakukan yakni: pengumpulan data dengan wawancara pada kepala cabang, menyusun uraian pekerjaan, penyebaran kuesioner pada karyawan untuk mengukur kemampuan kerja, mengolah dan menafsirkan data hasil pengukuran, menentukan kebutuhan pelatihan, dan menetapkan peringkat kebutuhan pelatihan. Hasil penelitian

ini adalah karyawan pada beberapa bidang masih memerlukan pelatihan seperti karyawan pada bidang pengelolaan data peserta dan pemasaran masih memerlukan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam pekerjaannya. Bentuk pelatihan yang direkomendasikan adalah seminar, simulasi, dan *role playing*.

Penelitian ini akan ditambahkan penggunaan kuesioner yang disebarakan pada dosen dan mahasiswa untuk memperoleh data standar kompetensi dosen dan data kompetensi yang dimiliki dosen saat ini. Perbandingan antara penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini tersaji dalam Tabel 2.1.

Tabel 2.1

Tabel Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Saat ini

No.	Peneliti	Metode Penelitian	Objek Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Adman (2005)	<i>Training Needs Analysis</i>	Prodi Manajemen Perkantoran UPI	Jenis-jenis pelatihan yang dibutuhkan pegawai yakni:
2.	Probosemi (2011)	Metode deskriptif dan <i>Training Needs Assessment Tool</i> (TNA-T)	PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Bogor	Karyawan pada bidang pengelolaan data peserta dan pemasaran masih memerlukan beberapa pelatihan seperti seminar, simulasi, dan <i>role playing</i> .
3.	Penelitian ini (2018)	<i>Training Needs Analysis</i>	Sebuah Jurusan di Universitas X	Daftar jenis pelatihan yang dibutuhkan dosen jurusan.

## 2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam sebuah organisasi, manusia merupakan faktor terpenting untuk menunjang kemajuan organisasi tersebut. Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan tepat sasaran, diperlukan manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi pada karyawan, memerhatikan hubungan kerja, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan (Dessler, 2006).

Menurut Sofiyandi (2008), manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen, yaitu *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling*, dalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditunjukkan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien. Ada 4 jenis tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Sofiyandi (2008), yaitu:

### 1. Tujuan Organisasional

Ditunjukkan untuk dapat mengenali keberadaan sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggungjawab terhadap kinerja karyawannya. Keberadaan departemen sumber daya manusia adalah untuk membantu para manajer dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi, dan membantu menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

### 2. Tujuan Fungsional

Ditunjukkan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

### 3. Tujuan Sosial

Ditunjukkan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimisasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumberdayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

### 4. Tujuan Personal

Ditunjukkan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika para karyawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

## 2.3 Kompetensi

Kompetensi adalah aspek-aspek pribadi seorang pekerja yang memungkinkan pekerja tersebut untuk mencapai kinerja yang superior (Mitrani, 1992). Aspek-aspek pribadi ini termasuk sifat, sistem nilai, motif-motif, sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Kompetensi individu yang berupa kemampuan dan pengetahuan dapat dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan.

Menurut Spencer dan Spencer (1993), kompetensi dapat dibagi menjadi 2 kategori yaitu *threshold competencies* dan *differentiating competencies*. *Threshold competencies* adalah karakteristik utama yang harus dimiliki seseorang agar dapat melaksanakan

pekerjaannya tetapi tidak membedakan seorang yang kinerjanya tinggi dengan yang berkinerja rata-rata. Sedangkan *differentiating competencies* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang kinerjanya tinggi dan rendah.

### 2.3.1 Manfaat Kompetensi

Menurut Setyowati (2007), kompetensi dapat memberikan manfaat kepada karyawan, organisasi, industri, ekonomi daerah, dan nasional. Manfaat tersebut antara lain sebagai berikut:

#### 1. Karyawan:

- a. Kejelasan relevansi pembelajaran sebelumnya, kemampuan untuk mentransfer keterampilan, nilai, kualifikasi yang diakui, dan potensi pengembangan karir.
- b. Adanya kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan melalui akses sertifikasi nasional berbasis standar yang ada.
- c. Penempatan sasaran sebagai sarana pengembangan karir.
- d. Kompetensi yang ada sekarang dan manfaatnya akan dapat memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pertumbuhan.
- e. Pilihan perubahan karir yang lebih jelas, untuk berubah pada jabatan baru, seseorang dapat membandingkan kompetensi mereka sekarang dengan kompetensi yang diperlukan untuk jabatan baru. Kompetensi baru yang dibutuhkan mungkin hanya berbeda 10% dari yang telah dimiliki.
- f. Penilaian kinerja yang lebih objektif dan umpan balik berbasis standar kompetensi yang ditentukan dengan jelas.
- g. Meningkatkan keterampilan dan *marketability* sebagai karyawan.

#### 2. Organisasi:

- a. Pemetaan yang akurat mengenai kompetensi angkatan kerja yang dibutuhkan.
- b. Meningkatnya efektivitas rekrutmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki pelamar.
- c. Pendidikan dan pelatihan difokuskan pada kesenjangan dan persyaratan keterampilan perusahaan yang lebih khusus.
- d. Akses pada pendidikan dan pelatihan yang lebih efektif dari biaya berbasis kebutuhan industri dan identifikasi penyedia pendidikan dan pelatihan internal dan eksternal berbasis kompetensi yang diketahui.
- e. Pengambil keputusan dalam organisasi akan lebih percaya diri karena karyawan telah memiliki keterampilan yang akan diperoleh dalam pendidikan dan pelatihan.

- f. Penilaian pada pembelajaran sebelumnya dan penilaian hasil pendidikan serta pelatihan akan lebih reliabel dan konsisten.
- g. Mempermudah terjadinya perubahan melalui identifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mengelola perubahan.

3. Industri:

- a. Identifikasi dan penyesuaian yang lebih baik atas keterampilan yang dibutuhkan untuk industri.
- b. Akses yang lebih besar terhadap pendidikan dan pelatihan sektor publik yang relevan terhadap industri.
- c. Ditetapkannya dasar pemahaman yang umumnya jelas atas hasil pendidikan dan pelatihan industri melalui sertifikasi pencapaian kompetensi individu.
- d. Percaya diri yang lebih besar karena kebutuhan industri telah terpenuhi sebagai hasil penilaian berbasis standar.
- e. Ditetapkannya dasar sistem kualifikasi nasional yang relevan untuk industri.
- f. Efisiensi penyampaian yang lebih besar dan berkurangnya usaha pendidikan dan pelatihan ganda.
- g. Meningkatnya tanggung jawab dunia pendidikan dan penyedia pendidikan dan pelatihan atas hasil pendidikan dan pelatihan.
- h. Mendorong pengembangan keterampilan yang luas dan relevan di masa depan.

4. Ekonomi Daerah dan Nasional:

- a. Meningkatnya format keterampilan untuk bersaing di pasar domestik dan internasional.
- b. Mendorong investasi internasional baru pada industri dimana angkatan kerja terampil sangat diperlukan.
- c. Lebih efisien dalam segi biaya, pendidikan kejuruan, dan standar pelatihan dan pendidikan yang relevan dan bertanggung jawab.
- d. Akses individu pada industri yang diakui dan kompetensi yang relevan dan sesuai dengan keinginan industri.
- e. Penilaian yang konsisten secara nasional mengenai standar industri yang relevan menjadi mungkin.
- f. Meningkatnya modal dan akses individu melalui diketahuinya kebutuhan industri yang jelas dan melalui pengakuan pembelajaran sebelumnya terhadap standar yang ada.

### 2.3.2 Jenis-Jenis Kompetensi Dosen

Menurut Buku Pedoman Sertifikasi Pendidik untuk Dosen Terintegrasi (2016) terdapat 4 kompetensi utama yang wajib dimiliki seorang dosen yaitu:

1. Kompetensi pedagogik: pemahaman dosen terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.
2. Kompetensi profesional: penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi, kurikulum, dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya.
3. Kompetensi kepribadian: kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia.
4. Kompetensi sosial: kemampuan dosen untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

### 2.3.3 Gap Kompetensi

Gap kompetensi adalah kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pegawai saat ini dengan kompetensi yang dibutuhkan organisasi di masa yang akan datang (Subagja, 2005). Kedalaman kompetensi dapat diukur dari ada atau tidaknya gap yang terjadi antara standar kompetensi yang diharapkan dengan kompetensi aktual yang dimiliki saat ini. Nilai gap negatif (-) menunjukkan bahwa individu yang bersangkutan belum memiliki kompetensi yang sesuai dengan jabatan yang diduduki saat ini. Sedangkan nilai gap 0 atau positif (+) menunjukkan bahwa individu tersebut sudah memiliki kompetensi yang sesuai atau bahkan melebihi kebutuhan kompetensi jabatan yang diduduki.

Kesenjangan kompetensi adalah perbedaan antara level kompetensi yang diperlukan suatu posisi (KKJ) dan level kompetensi yang dimiliki saat ini (KI) oleh seorang karyawan (Palan, 2007). Gap dan prioritas pengembangan menurut Fatmayanti (2013) dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$\text{Gap} = (\text{KI} - \text{KKJ}) \times \text{KPT} \quad (2-1)$$

Sumber: Fatmayanti (2013)

Dengan keterangan:

KI = Kompetensi Individu (1 sampai 9)

KKJ = Kompetensi Kinerja Jabatan (1 sampai 9)

KPT = Tingkat Kepentingan yang diberikan pada setiap kompetensi (1 sampai 4)

## 2.4 Pelatihan

Pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi (Mathis dan Jackson, 2002). Pelatihan yang tepat memang dibutuhkan bagi sumber daya manusia sebuah organisasi, pengetahuan yang bersifat spesifik maupun umum tetap dibutuhkan untuk membantu meningkatkan performa kerja baik dalam bidangnya maupun untuk berinteraksi dengan karyawan lain.

Sedangkan menurut Dessler (2009), pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Karyawan, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya.

### 2.4.1 Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Menurut Mangkunegara (2003), terdapat 9 tujuan pelatihan, antara lain:

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
2. Meningkatkan produktivitas kerja.
3. Meningkatkan kualitas kerja.
4. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia.
5. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.
6. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
7. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
8. Menghindari keusangan (*obsolescence*).
9. Meningkatkan perkembangan karyawan.

Sedangkan manfaat penyelenggaraan program pelatihan menurut Siagian (2008) yaitu:

1. Meningkatkan produktivitas kerja organisasi
2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan
3. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat
4. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerjadalam organisasi
5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen
6. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif
7. Penyelesaian konflik secara fungsional

### 2.4.2 Prinsip–Prinsip Pelatihan

Menurut Sofiyandi (2008), terdapat 5 prinsip pelatihan, yaitu:

1. *Participation*, artinya dalam pelaksanaan pelatihan para peserta harus ikut aktif karena dengan partisipasi peserta maka akan lebih cepat menguasai dan mengetahui berbagai materi yang diberikan.
2. *Repetition*, artinya senantiasa dilakukan secara berulang karena dengan ulangan-ulangan ini peserta akan lebih cepat untuk memahami dan mengingat apa yang telah diberikan.
3. *Relevance*, artinya harus saling berhubungan sebagai contoh para peserta pelatihan terlebih dahulu diberikan penjelasan secara umum tentang suatu pekerjaan sebelum mereka mempelajari hal-hal khusus dari pekerjaan tersebut.
4. *Transference*, artinya program pelatihan harus disesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan yang nantinya akan dihadapi dalam pekerjaan yang sebenarnya.
5. *Feedback*, artinya setiap program pelatihan yang dilaksanakan selalu dibutuhkan umpan balik yaitu untuk mengukur sejauh mana keberhasilan dari program pelatihan tersebut.

### 2.4.3 Langkah–Langkah Pelatihan

Menurut Dessler (2006), terdapat 5 langkah pelatihan, yaitu:

1. Analisis kebutuhan, yaitu mengetahui keterampilan dan kebutuhan calon yang akan dilatih, dan mengembangkan pengetahuan khusus yang terukur serta tujuan prestasi.
2. Merencanakan instruksi, yaitu untuk memutuskan, menyusun, dan menghasilkan isi program pelatihan, termasuk buku kerja, latihan, dan aktivitas.
3. Validasi, di mana orang-orang yang terlibat membuat sebuah program pelatihan dengan menyajikannya kepada beberapa pemirsa yang dapat mewakili.
4. Menerapkan program, yaitu melatih karyawan yang ditargetkan.
5. Evaluasi dan tindak lanjut, di mana manajemen menilai keberhasilan atau kegagalan program pelatihan.

### 2.4.4 Metode Pelatihan

Menurut Rachmawati (2008), terdapat 2 metode yang dapat dilakukan perusahaan untuk pelatihan, yaitu:



1. *On the job training*

Pelatihan pada karyawan untuk mempelajari bidang pekerjaannya sambil benar-benar mengerjakannya. Berikut adalah beberapa bentuk *on the job training*:

a. *Couching/ understudy*

Bentuk pelatihan dan pengembangan ini dilakukan di tempat kerja oleh atasan atau karyawan yang berpengalaman. Metode ini dilakukan dengan pelatihan secara informal dan tidak terencana dalam melakukan pekerjaan seperti menyelesaikan masalah, partisipasi dengan tim, kekompakan, pembagian pekerjaan, dan hubungan dengan atasan atau teman kerja.

b. Pelatihan magang

Pelatihan yang mengkombinasikan antara pelajaran di kelas dengan praktik ditempat kerja setelah beberapa teori diberikan pada karyawan. Karyawan akan dibimbing untuk mempraktikkan dan mengaplikasikan semua prinsip belajar pada keadaan pekerjaan sesungguhnya.

2. *Off the job training*

Pelatihan yang menggunakan situasi di luar pekerjaan. Dipergunakan apabila banyak pekerja yang harus dilatih dengan cepat seperti halnya dalam penguasaan pekerjaan. Beberapa bentuk pelatihan *off the job training*, yaitu:

a. *Lecture*

Teknik seperti kuliah dengan presentasi atau ceramah yang diberikan penyelia/ pengajar pada kelompok karyawan. Dilanjutkan dengan komunikasi dua arah dan diskusi. Hal ini digunakan untuk memberikan pengetahuan umum pada peserta.

b. Presentasi dengan video

Teknik ini menggunakan media video, film, atau televisi sebagai sarana presentasi tentang pengetahuan atau bagaimana melakukan suatu pekerjaan. Metode ini dipakai apabila peserta cukup banyak dan masalah yang dikemukakan cukup kompleks.

c. *Vesibule training*

Pelatihan dilakukan di tempat yang dibuat seperti tempat kerja yang sesungguhnya dan dilengkapi fasilitas peralatan yang sama dengan pekerjaan sesungguhnya.

d. *Role playing*

Teknik pelatihan ini dilakukan seperti simulasi dimana peserta memerankan jabatan atau posisi tertentu untuk bertindak dalam situasi yang khusus.

e. *Studi kasus*

Teknik ini dilakukan dengan memberikan sebuah atau beberapa kasus manajemen untuk dipecahkan dan didiskusikan di kelompok atau tim dimana masing-masing tim akan saling berinteraksi dengan anggota tim yang lain.

f. *Self study*

Merupakan teknik pembelajaran sendiri oleh peserta di mana peserta dituntut untuk proaktif melalui media bacaan, materi, video, dan kaset.

g. *Program pembelajaran*

Pembelajaran ini seperti *self study*, tapi kemudian peserta diharuskan membuat rangkaian pertanyaan dan jawaban dalam materi sehingga dalam pertemuan selanjutnya rangkaian pertanyaan tadi dapat disampaikan pada penyelia atau pengajar untuk diberikan umpan balik.

h. *Laboratory training*

Latihan untuk meningkatkan kemampuan melalui berbagai pengalaman, perasaan, pandangan, dan perilaku di antara para peserta.

i. *Action training*

Teknik ini dilakukan dengan membentuk kelompok atau tim kecil dengan memecahkan permasalahan dan dibantu oleh seorang ahli bisnis dari dalam perusahaan atau luar perusahaan.

#### **2.4.5 Jenis-Jenis Pelatihan**

Menurut Simamora (2004), terdapat 5 jenis pelatihan yang bisa diselenggarakan, diantaranya adalah:

1. *Skill Training*

Pelatihan keahlian adalah jenis pelatihan yang diadakan dengan tujuan agar peserta mampu menguasai sebuah keterampilan baru yang berhubungan dengan pekerjaannya. Keahlian yang diajarkan dalam pelatihan biasanya akan diberikan kepada karyawan yang dianggap belum menguasai atau masih memiliki kekurangan nilai dalam keahlian tertentu. Contoh *skill training* misalnya adalah pelatihan manajemen dan pelatihan kepemimpinan.

## 2. *Retraining*

Pelatihan ulang adalah jenis pelatihan SDM yang diberikan kepada karyawan untuk menghadapi tuntutan kerja yang semakin berkembang. Teknologi, ilmu pengetahuan, dan dunia yang semakin berkembang. Teknologi, ilmu pengetahuan, dan dunia yang semakin berkembang memaksa semua orang untuk maju dan menyesuaikan diri tidak terkecuali karyawan perusahaan. Mereka harus selalu menyesuaikan diri dengan kemajuan jaman dan inovasi terbaru sehingga mereka memiliki kompetensi yang tidak kalah dengan karyawan dari perusahaan lain. Contoh dari *retraining* misalnya adalah pelatihan penggunaan komputer dan internet bagi karyawan yang selama ini hanya menggunakan mesin ketik untuk membuat dokumen-dokumen perusahaan.

## 3. *Cross Functional Training*

*Cross Functional Training* adalah pelatihan yang dilakukan dengan meminta karyawan untuk melakukan aktivitas pekerjaan tertentu diluar bidang pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Pelatihan ini sangat bermanfaat bagi semua karyawan agar mereka mampu memahami cara kerja organisasi perusahaan secara lebih luas tidak hanya berfokus pada tugas kerjanya sendiri. Salah satu contoh pelatihan ini adalah meminta staff bagian keuangan untuk membantu tugas staff HRD dalam menyeleksi karyawan baru.

## 4. *Creativity Training*

Pelatihan kreativitas merupakan sebuah pelatihan SDM yang bertolak belakang dari anggapan bahwa kreativitas sebenarnya bukan bakat melainkan sebuah kemampuan yang bisa dipelajari. Dalam perusahaan sendiri, ada berbagai posisi dan jabatan yang membutuhkan kreativitas tinggi diantaranya adalah manajer, marketing, promosi, dsb. Mereka dituntut untuk bisa kreatif dalam memimpin bawahannya dan harus bisa kreatif menciptakan ide-ide baru yang inovatif untuk kepentingan perusahaan. Pelatihan kreatifitas harus ditunjang dengan kebebasan berpendapat dan mengeluarkan gagasan selama gagasan dan pendapat tersebut rasional, penuh perhitungan, dan sudah dikalkulasi untung dan ruginya bagi perusahaan.

## 5. *Team Training*

Dalam sebuah perusahaan, karyawan tidak hanya dituntut untuk bekerja sendiri namun juga bekerja secara tim dalam sebuah divisi, bagian, dan bahkan dalam keseluruhan tim organisasi perusahaan. Pelatihan SDM ini ditujukan bagi sekelompok karyawan agar mereka bisa terbiasa bekerja dalam tim, mampu menempatkan diri dalam tim, dan

mampu bekerja sama dengan anggota tim yang lain sehingga pekerjaan dan tujuan bisa diselesaikan dengan lebih cepat dan efektif.

## **2.5 Training Needs Analysis (TNA)**

*Training Needs Analysis* adalah suatu studi sistematis tentang suatu masalah pendidikan dengan pengumpulan data dan informasi dari berbagai sumber, untuk mendapatkan pemecahan masalah atau saran tindakan selanjutnya (Mangkunegara, 2003). *Training Needs Analysis* merupakan sebuah analisis kebutuhan *workplace* yang secara spesifik dimaksudkan untuk menentukan apa sebetulnya kebutuhan pelatihan yang menjadi prioritas. Informasi kebutuhan tersebut akan dapat membantu perusahaan dalam menggunakan sumber daya (waktu, dana, dan lain-lain) secara efektif sekaligus menghindari kegiatan pelatihan yang tidak perlu.

Menurut Rivai dan Sagala (2009), *Training Needs Analysis* adalah suatu diagnosa untuk menentukan masalah yang dihadapi saat ini dan tantangan di masa mendatang yang harus dihadapi saat ini dan tantangan di masa mendatang yang harus dipenuhi oleh program pelatihan dan pengembangan. Analisis kebutuhan pelatihan sangat penting untuk dilakukan sebuah perusahaan karena di samping menjadi landasan kegiatan selanjutnya seperti pemilihan metode pelatihan yang tepat, biaya pelatihannya juga tidak murah sehingga jika pelatihan tidak sesuai dengan kebutuhan, selain tidak meningkatkan kemampuan organisasi juga akan menghabiskan banyak biaya. *Training Needs Analysis* dianggap rumit dan sulit sebab perlu mendiagnosis kompetensi organisasi pada saat ini dan kompetensi yang dibutuhkan sesuai dengan kecenderungan perubahan situasi lingkungan yang sedang dihadapi dan yang akan dihadapi pada masa yang akan datang.

### **2.5.1 Tujuan Analisis Kebutuhan Pelatihan**

Menurut Panggabean (2004), tujuan analisis kebutuhan pelatihan yaitu:

1. Mengidentifikasi keterampilan prestasi kerja khusus yang dibutuhkan untuk memperbaiki kinerja dan produktivitas.
2. Menganalisis karakteristik peserta untuk menjamin bahwa program tersebut cocok untuk tingkat pendidikan, pengalaman, dan keterampilan begitu juga sikap dan motivasi seseorang.
3. Mengembangkan pengetahuan khusus yang dapat diukur dan objektif. Dalam tahap ini harus ada keyakinan bahwa penurunan kinerja dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan bukan disebabkan ketidakpuasan terhadap kompensasi.

### **2.5.2 Langkah–Langkah *Training Needs Analysis***

Menurut Dudley (2010), terdapat 4 langkah untuk melakukan *Training Needs Analysis*, yaitu sebagai berikut:

1. Melakukan Analisis Kesenjangan

Langkah pertama adalah untuk memeriksa kinerja aktual organisasi dan karyawan terhadap standar yang ada, atau menetapkan standar baru. Ada 2 keadaan untuk hal ini:

- a. Situasi saat ini: menganalisis keadaan saat ini seperti keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan saat ini.
- b. Situasi yang diinginkan: mengidentifikasi kondisi yang diinginkan untuk keberhasilan organisasi dan pribadi.

2. Mengidentifikasi Prioritas dan Kepentingan

Pada langkah iniyang dilakukan adalah memeriksa pandangan penting untuk tujuan organisasi, kenyataan, dan kendala. Pada tahap ini, peneliti harus menentukan apakah kebutuhan yang teridentifikasi benar-benar dibutuhkan, dapat ditangani, dan menentukan kepentingan serta tingkat urgensi dalam pandangan kebutuhan dan persyaratan organisasi.

3. Mengidentifikasi Penyebab Masalah Kinerja dan/ atau Peluang

Selanjutnya adalah mengidentifikasi masalah yang spesifik dan peluang dalam organisasi. Peneliti perlu mengetahui apa persyaratan kinerja organisasi sehingga solusi yang tepat dapat diterapkan.

4. Mengidentifikasi Kemungkinan Solusi dan Pengembangan Kesempatan

Jika karyawan tidak melakukan pekerjaan secara efektif, maka pelatihan dapat menjadi solusi yang efektif untuk meningkatkan kemampuan karyawan tersebut. Kegiatan pengembangan organisasi dapat memberikan solusi ketika masalah bukan berdasarkan pada kurangnya pengetahuan dan terutama terkait dengan perubahan sistematis.

Halaman ini sengaja dikosongkan

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan tentang bagaimana kajian dalam penelitian ini dilakukan. Metode penelitian ini terdiri dari tahapan proses atau langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian, data-data yang digunakan, serta diagram alir penelitian.

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif (*descriptive research*), yaitu penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan sifat sesuatu yang tengah berlangsung pada saat riset dilakukan dan memeriksa sebab-sebab dari suatu gejala tertentu (Umar, 2005). Sedangkan menurut Setyosari (2010), penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan atau mendeskripsikan suatu keadaan, peristiwa, objek apakah orang, atau segala sesuatu yang terkait dengan variabel-variabel yang bisa dijelaskan baik dengan angka-angka maupun kata-kata.

Penelitian deskriptif tidak hanya terbatas pada masalah pengumpulan dan penyusunan data, tapi juga meliputi analisis dan interpretasi tentang arti data tersebut. Maka dari itu, penelitian deskriptif paling sesuai dalam penelitian ini karena jurusan ini membutuhkan jenis-jenis pelatihan pada dosen untuk dapat memenuhi 4 kompetensi yang dinyatakan dalam UU No. 14 Tahun 2005. Jenis-jenis pelatihan tersebut didapatkan berdasarkan hasil analisis gap pada metode *Training Needs Analysis* antara kompetensi yang seharusnya dimiliki dengan kompetensi yang dimiliki saat ini.

#### **3.2 Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di sebuah jurusan pada Universitas X, Indonesia. Pengambilan data dilakukan mulai bulan April 2016 sampai Januari 2018.

#### **3.3 Langkah-Langkah Penelitian**

Pelaksanaan dalam penelitian ini meliputi beberapa tahapan yaitu tahap pendahuluan, tahap pengumpulan data, tahap pengolahan data, tahap analisa dan pembahasan, serta tahap kesimpulan dan saran.

### 3.3.1 Tahap Pendahuluan

Langkah-langkah yang akan dilakukan pada tahap ini antara lain:

1. Melakukan survei pendahuluan

Survei pendahuluan dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui permasalahan yang sedang dihadapi oleh jurusan. Cara yang digunakan adalah dengan melakukan wawancara dengan ketua jurusan dan dosen di sebuah jurusan pada Universitas X. Untuk melakukan wawancara diperlukan pertanyaan-pertanyaan yang sudah dirancang sebelumnya untuk mempermudah proses wawancara.

2. Peninjauan pustaka

Pada tahap ini dilakukan usaha untuk menggali konsep-konsep maupun teori-teori yang dapat mendukung usaha penelitian. Studi pustaka yang digunakan untuk menunjang penelitian ini berasal dari jurnal, *text book*, laporan penelitian terdahulu, internet, serta pustaka lainnya yang berhubungan dengan topik penelitian. Studi pustaka ini meliputi pemahaman konsep, teori dan implementasi yang berhubungan dengan analisis kebutuhan pelatihan.

3. Pengidentifikasian masalah

Identifikasi masalah merupakan tahap awal pemahaman terhadap suatu permasalahan yang timbul untuk mencari solusi permasalahan tersebut. Pada tahap ini dikaji permasalahan kebutuhan pelatihan dosen.

4. Perumusan masalah

Dari identifikasi masalah awal dan studi pustaka, selanjutnya dirumuskan masalah yang diamati dan dianalisis pada penelitian ini.

5. Penentuan tujuan penelitian

Tujuan penelitian ditentukan berdasarkan perumusan masalah yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini bertujuan untuk mempermudah peneliti untuk menentukan batasan-batasan yang perlu dalam pengolahan dan analisis data selanjutnya. Selain itu tujuan penelitian dimaksudkan untuk mengukur keberhasilan dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti.

### 3.3.2 Tahap Pengumpulan Data

Data ataupun informasi yang dikumpulkan harus relevan dengan persoalan yang dibahas yang nantinya menjadi *input* pada tahap pengolahan data. Metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah wawancara, yaitu metode pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab secara langsung dengan pihak-pihak yang



berhubungan dengan obyek yang akan diteliti. Selain itu akan dilakukan penyebaran kuesioner pada dosen dan mahasiswa. Berikut adalah data-data yang diperlukan dalam penelitian ini:

1. Data profil jurusan dan struktur organisasi
2. Data pelatihan yang telah dilakukan
3. Data nilai kompetensi yang wajib dimiliki dosen
4. Data nilai kompetensi yang dimiliki dosen saat ini

### **3.3.3 Tahap Pengolahan Data**

Pengolahan data akan dilakukan dengan membuat tabel analisis gap antara kompetensi yang wajib dimiliki dengan kompetensi dosen yang dimiliki saat ini kemudian menentukan jenis pelatihan yang dibutuhkan dosen. Langkah-langkah dari pengolahan data adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi standar kompetensi dosen yang wajib dimiliki  
Jenis-jenis kompetensi yang wajib dimiliki dosen diperoleh dari Buku Pedoman Sertifikasi Pendidik untuk Dosen (Serdos) Terintegrasi dan hasil diskusi dengan ketua jurusan serta dosen pembimbing penelitian ini. Nilai standar dari masing – masing kompetensi didapat dari rata-rata nilai yang diberikan oleh ketua jurusan, sekretaris jurusan, ketua uji jaminan mutu, dan kepala laboratorium pada jurusan tersebut.
2. Identifikasi nilai kompetensi dosen yang dimiliki saat ini  
Nilai kompetensi dosen yang dimiliki saat ini diperoleh dari penyebaran kuesioner tertutup kepada seluruh dosen jurusan tersebut yang sedang aktif mengajar dan sejumlah 232 kuesioner pada mahasiswa dari angkatan 2013 hingga 2016 untuk menilai tiap dosen (1 dosen dinilai 8 mahasiswa).
3. Identifikasi gap antara kompetensi yang wajib dimiliki dengan kompetensi dosen yang dimiliki saat ini  
Dari tabel standar kompetensi dosen yang wajib dimiliki dan tabel kompetensi dosen yang dimiliki saat ini akan dilakukan analisis gap sehingga dapat mengetahui kekurangan kompetensi apa saja yang dimiliki dosen saat ini.
4. Menentukan jenis pelatihan yang dibutuhkan dosen berdasarkan hasil dari analisis gap  
Berdasarkan hasil dari analisis gap antara standar kompetensi dosen yang wajib dimiliki dan kompetensi dosen yang dimiliki dapat mengetahui kebutuhan jenis pelatihan yang dibutuhkan dosen.

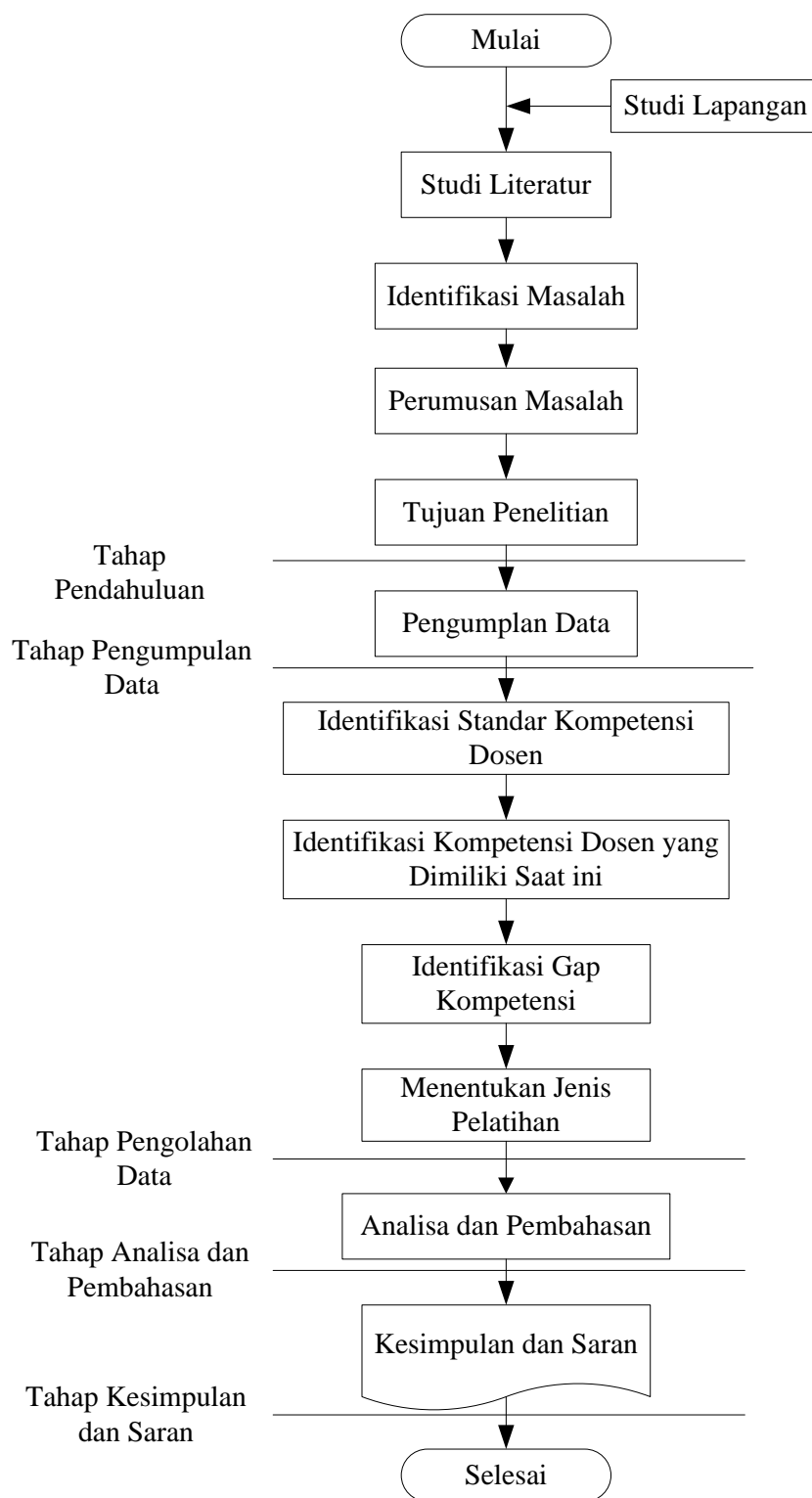
### **3.3.4 Tahap Analisis dan Pembahasan**

Pada tahap ini dilakukan analisis hasil dan pembahasan mengenai kebutuhan pelatihan dosen yang akan dijadikan rekomendasi untuk jurusan pada Universitas X dalam melaksanakan pelatihan bagi dosen jurusan tersebut.

### **3.3.5 Tahap Kesimpulan dan Saran**

Tahap kesimpulan dan saran merupakan tahap terakhir dari penelitian ini yang berisi kesimpulan yang diperoleh dari hasil pengumpulan data, pengolahan data, dan analisis hasil pembahasan yang menjawab tujuan penelitian yang telah ditetapkan. Pada tahap ini juga akan diberikan saran untuk pengembangan penelitian selanjutnya.

### 3.4 Diagram Alir Penelitian



Gambar 3.1 Diagram alir penelitian

Halaman ini sengaja dikosongkan

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Sebuah Jurusan pada Universitas X**

Jurusan ini berdiri pada tahun 2005, meskipun baru berdiri selama 12 tahun, jurusan ini sudah memiliki akreditasi A dan diminati banyak lulusan SMA dari berbagai kota di Indonesia. Hal ini terbukti dari jumlah mahasiswa yang diterima jurusan ini mulai dari angkatan 2011 hingga saat ini melebihi 200 mahasiswa tiap angkataannya.

Organisasi jurusan ini dipimpin oleh Ketua Jurusan dan dibantu oleh Sekretaris Jurusan. Ketua Jurusan bertanggung jawab terhadap pengelolaan jurusan dan memiliki tugas merencanakan, mengorganisasi, dan mengawasi jalannya pengelolaan jurusan. Pelaksanaan administrasi pengelolaan jurusan ditunjang oleh tenaga kependidikan yang berjumlah 7 orang dan tergabung dalam urusan akademik atau *recording* yang dipimpin oleh seorang kepala urusan akademik jurusan. Selama proses belajar mengajar, Ketua Jurusan dibantu oleh Ketua Kelompok Dosen Keahlian (KKDK) untuk mengkoordinasi pembelajaran dan penelitian dalam konsentrasi yang serumpun, serta dibantu oleh Kepala Laboratorium untuk mengelola laboratorium dan praktikum. Jumlah seluruh dosen jurusan ini adalah 37 orang termasuk Ketua Jurusan, Sekretaris Jurusan, dan Kepala Laboratorium.

#### **4.2 Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner sebanyak 2 kali. Kuesioner pertama (tertutup) bertujuan untuk mendapat nilai standar (kompetensi kinerja jabatan) yang harus dimiliki dosen dan tingkat kepentingan masing-masing kompetensi tersebut. Kuesioner pertama disebarkan kepada ketua jurusan, sekretaris jurusan, ketua uji jaminan mutu, dan kepala laboratorium pada jurusan ini. Kuesioner kedua (tertutup) bertujuan untuk memperoleh nilai kompetensi yang dimiliki dosen saat ini, kuesioner tertutup ini disebarkan pada seluruh dosen yang sedang aktif mengajar dan sejumlah 232 kuesioner pada mahasiswa dari angkatan 2013 hingga 2016 untuk menilai tiap dosen (1 dosen dinilai 8 mahasiswa).

##### **4.2.1 Evaluasi Pelatihan yang Telah Diikuti Dosen**

Evaluasi pelatihan yang telah diikuti dosen jurusan ini dilakukan dengan melakukan pengelompokan jenis pelatihan yang telah diikuti berdasarkan kompetensi pedagogik,

profesional, kepribadian, dan sosial. Data pelatihan yang digunakan merupakan data dari pelatihan yang dilakukan dosen dari tahun 2013 hingga 2017. Daftar pelatihan yang diikuti pada tahun 2013 hingga 2017 tersaji pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1

Tabel Daftar Pelatihan yang Diikuti Dosen pada Tahun 2013 hingga 2017

No.	Pelatihan
<b>Kompetensi Pedagogik</b>	
1.	<i>How To Be Great Lecture</i>
2.	Lokakarya Penyusunan Materi Matakuliah Perencanaan dan Pengendalian Produksi
3.	FGD Penyelenggaraan Kelas Bebahasa Inggris
4.	Pelatihan Pengembangan Keterampilan Dasar Teknik Instruksional (PEKERTI)
5.	Pelatihan Prajabatan
<b>Kompetensi Profesional</b>	
6.	<i>Knowledge Sharing</i> Perhimpunan Ergonomi Indonesia
7.	<i>Workshop</i> Pembelajaran Perancangan Sistem Industri dan Analisis Perancangan Usaha
8.	<i>Workshop</i> "Kurikulum Teknik Industri berbasis KKNI"
9.	<i>Workshop</i> PEI: <i>Sharing of Recent Research on Ergonomics/Human Factors</i> , Konsolidasi Organisasi, dan Persiapan Kongres PEI
10.	<i>Workshop</i> Pengembangan Kurikulum Teknik Industri Berbasis KKNI & Sosialisasi <i>Common Criteria</i> Akreditasi pada <i>LAM Engineering</i>
11.	<i>Workshop</i> CAD-CAM
12.	<i>Agent Based Simulation Workshop</i>
13.	Pelatihan Manajemen Proyek dan Manajemen Risiko
14.	Workshop Ergonomi
15.	LSCAMP <i>Workshop</i> Kurikulum SCM dan Logistik
16.	<i>Workshop</i> Penyelenggaraan Seminar Internasional
17.	<i>Workshop</i> Tata Letak Fasilitas
18.	Pelatihan Publikasi dan Penulisan Ilmiah
19.	<i>Workshop</i> dan Pendampingan Pembuatan Akun <i>Google Scholar</i>
20.	<i>Sharing Session</i> Potensi Penggunaan Sistem Dinamik dalam Penyelesaian Masalah Industri
21.	<i>Workshop</i> LPPM : Penatausahaan Laporan Keuangan Bagi Peneliti Hibah Peneliti Pemula (HPP), Doktor Mengabdikan, Hibah Peneliti Lanjutan, dan Intensif Pusat Studi dari Sumber Dana Peneliti
22.	<i>Workshop</i> "Innovation in Urban Last Mile"
23.	<i>Workshop</i> LPPM : Penulisan Laporan Hasil Penelitian Sesuai Dengan Panduan Pelaksanaan PPM Edisi XI
<b>Kompetensi Kepribadian</b>	
24.	<i>Workshop</i> Personal Branding

Pada Tabel 4.1 dapat dilihat terdapat 24 jenis pelatihan yang pernah diikuti oleh dosen dari tahun 2013 hingga 2017. Pelatihan kompetensi pedagogik berjumlah 5 jenis, untuk kompetensi profesional terdapat 18 jenis pelatihan, sedangkan untuk pelatihan kompetensi kepribadian hanya pernah dilakukan 1 kali. Untuk pelatihan kompetensi profesional dibedakan menjadi beberapa bidang keahlian seperti ergonomi, penelitian, kurikulum, dsb.

Dari hasil pengelompokan jenis pelatihan yang pernah diikuti dosen jurusan ini, dapat dilihat bahwa jumlah pelatihan untuk 4 jenis kompetensi sangat timpang. Pelatihan kompetensi sosial belum pernah dilakukan sama sekali sejak tahun 2013, dan pelatihan

untuk kompetensi kepribadian hanya dilakukan 1 kali. Selain jumlah pelatihan yang timpang, dosen yang menjadi peserta tiap pelatihan di atas juga hanya sebagian sehingga terjadi kesenjangan kompetensi yang dimiliki dosen jurusan ini. Untuk dapat meningkatkan kompetensi selain pedagogik dan profesional, terdapat beberapa jenis pelatihan untuk kompetensi kepribadian dan sosial yang bisa dijadikan referensi untuk dilakukan. Jenis pelatihan untuk kompetensi kepribadian dan sosial tersaji pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2

Tabel Daftar Jenis Pelatihan Kompetensi Kepribadian dan Sosial

No.	Pelatihan
<b>Kompetensi Kepribadian</b>	
1.	<i>Personality Development Training</i>
2.	Pelatihan Etika Dalam Dunia Kerja
<b>Kompetensi Sosial</b>	
1.	Pelatihan Komunikasi Efektif dan Interaksi Positif
2.	<i>Sharing Session</i> Pemahaman Karakteristik Dosen dan Mahasiswa

#### 4.2.2 Identifikasi Standar Kompetensi Dosen

Identifikasi standar kompetensi dosen ini dilakukan dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada dosen untuk memperoleh nilai kompetensi kinerja jabatan (KKJ) dan tingkat kepentingan (Kpt) masing-masing kompetensi tersebut. Kuesioner yang akan dibagikan berjumlah 9 rangkap untuk ketua jurusan, sekretaris jurusan, ketua uji jaminan mutu, dan 6 kepala laboratorium jurusan ini. Penentuan 9 dosen yang menjadi responden kuesioner pertama ini merupakan hasil wawancara dengan ketua jurusan, 9 dosen tersebut dianggap mampu menentukan standar kompetensi karena sudah mencakup pimpinan jurusan, *quality assurance*, dan kepala kelompok dosen keahlian. Kuesioner yang dibagikan berisi jenis-jenis kompetensi yang diperoleh dari Buku Pedoman Sertifikasi Pendidik untuk Dosen (Serdos) Terintegrasi, kemudian dosen-dosen tersebut diminta untuk mengisi kolom KKJ (kompetensi kinerja jabatan) dan Kpt (tingkat kepentingan kompetensi). Keterangan nilai Kpt yang digunakan dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3

Tabel Keterangan Nilai Kepentingan (Kpt)

Nilai	Keterangan
1	Kompetensi tidak penting
2	Kompetensi hanya sebatas dibutuhkan
3	Kompetensi sangat dibutuhkan
4	Kompetensi sangat dibutuhkan sekali

Sumber: Kamus Kompetensi LOMA 1998

Pada Tabel 4.3 dapat dilihat jika kompetensi dinilai tidak penting, maka akan diberikan nilai 1, dan jika kompetensi hanya sebatas dibutuhkan akan diberikan nilai 2, dan seterusnya. Keterangan nilai KKJ yang digunakan dapat dilihat pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4

Tabel Keterangan Nilai Kompetensi Kinerja Jabatan (KKJ)

Nilai	Keterangan
1-3	Rendah
4-6	Sedang
7-9	Tinggi

Sumber: Probosemi 2011

Pada Tabel 4.4 dapat dilihat jika nilai ideal dari kompetensi yang diharapkan dimiliki oleh semua dosen bernilai rendah, maka akan diberikan nilai 1 hingga 3. Jika nilai ideal dari kompetensi yang diharapkan dimiliki oleh semua dosen bernilai sedang, maka akan diberikan nilai 4 hingga 6. Dan jika nilai ideal dari kompetensi yang diharapkan dimiliki oleh semua dosen bernilai tinggi, maka akan diberikan nilai 7 hingga 9.

Pada Buku Pedoman Sertifikasi Pendidik untuk Dosen (Serdos) Terintegrasi terdapat 4 kompetensi utama yang wajib dimiliki seorang dosen, yaitu:

1. Kompetensi pedagogik: pemahaman dosen terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.
2. Kompetensi profesional: penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi, kurikulum, dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya.
3. Kompetensi kepribadian: kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia.
4. Kompetensi sosial: kemampuan dosen untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

Tabel 4.5 merupakan daftar kompetensi yang akan digunakan untuk penilaian diri sendiri oleh dosen yang akan dinilai kompetensi individunya. Pada Tabel 4.5 dapat dilihat terdapat 4 kompetensi utama pedagogik dengan 7 sub kompetensi yang akan dijadikan penilaian untuk dosen, sedangkan pada kompetensi profesional terdapat 6 kompetensi utama dengan 11 sub kompetensi. Untuk kompetensi kepribadian terdapat 2 kompetensi utama dengan 3 sub kompetensi, sedangkan pada kompetensi sosial terdapat 2 kompetensi utama dan 3 sub kompetensi. Daftar kompetensi tersebut diperoleh dari hasil ringkasan



Buku Pedoman Sertifikasi Pendidik untuk Dosen (Serdos) Terintegrasi dan diskusi dengan dosen pembimbing penelitian ini.

Tabel 4.5

Tabel Kompetensi Untuk Penilaian Diri Sendiri

No.	Kompetensi Pedagogik	Deskripsi
1.	Kesiapan dalam memberikan kuliah.	a. Kesiapan dalam materi yang akan diajarkan.
2.	Pengembangan metode yang digunakan dalam proses pembelajaran.	a. Kemampuan memahami karakteristik mahasiswa. b. Pengetahuan mengenai berbagai pendekatan belajar berdasarkan karakteristik mahasiswa.
3.	Kemampuan menilai proses dan hasil pembelajaran mahasiswa.	a. Pemahaman mengenai standar dan indikator hasil pembelajaran mata kuliah. b. Usaha meningkatkan kualitas pembelajaran dengan menindaklanjuti hasil penilaian.
4.	Kemampuan meningkatkan kualitas pembelajaran dengan memanfaatkan hasil penelitian.	a. Penguasaan prinsip dan prosedur penelitian pembelajaran. b. Kemampuan melakukan penelitian pembelajaran dan menganalisis hasil penelitian tersebut.
Kompetensi Profesional		Deskripsi
1.	Penguasaan bidang keahlian secara mendalam.	a. Keaktifan dalam kelompok atau asosiasi profesi bidang keahlian.
2.	Kesediaan melakukan diskusi permasalahan pembelajaran yang dihadapi dengan kolega.	a. Kesiapan melakukan diskusi dengan rekan kerja mengenai permasalahan dalam pembelajaran.
3.	Kemampuan merancang, melaksanakan, dan menyusun laporan penelitian.	a. Kemampuan menganalisis pokok permasalahan yang akan diteliti. b. Kemampuan membuat rancangan penelitian. c. Kemampuan melaksanakan penelitian yang telah dirancang. d. Kemampuan membuat laporan penelitian.
4.	Pelibatan mahasiswa dalam penelitian dan pengembangan yang dilakukan dosen.	a. Kesiapan memberi kesempatan pada mahasiswa untuk membantu dalam penelitian yang sedang dilakukan.
5.	Kemampuan mengembangkan dan menyebarluaskan inovasi.	a. Wawasan mengenai perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni. b. Kesiapan untuk menyebarluaskan hasil penelitian yang telah dilakukan melalui berbagai media.
6.	Kemampuan merancang, melaksanakan, dan menilai pengabdian masyarakat.	a. Penerapan dari hasil penelitian dan pengembangan yang telah dilakukan. b. Kemampuan mengevaluasi hasil penerapan penelitian dan pengembangan agar dapat dilakukan perbaikan lanjutan.
Kompetensi Kepribadian		Deskripsi
1.	Kewibawaan sebagai seorang dosen.	a. Kemampuan mengendalikan diri dalam berbagai situasi dan kondisi. b. Kemampuan untuk selalu berpandangan positif dalam segala hal.
2.	Orientasi pada tujuan.	a. Kemampuan untuk selalu menunjukkan perilaku yang sesuai dengan tujuan.
Kompetensi Sosial		Deskripsi
1.	Kemampuan membina suasana kerja dan berhubungan baik dengan rekan sejawat serta karyawan.	a. Kemampuan memahami karakteristik rekan sejawat dan karyawan. b. Kemampuan menyesuaikan diri dengan karakter yang dimiliki rekan sejawat dan karyawan.
2.	Kemampuan mendorong peran serta masyarakat.	a. Kemampuan berkomunikasi dengan masyarakat.

Sumber: Buku Pedoman Sertifikasi Pendidik untuk Dosen Terintegrasi

Tabel 4.6 merupakan daftar kompetensi untuk menilai kompetensi individu dosen yang akan dinilai oleh mahasiswa. Pada Tabel 4.6 dapat dilihat terdapat 5 kompetensi utama pedagogik dengan 11 sub kompetensi yang akan dijadikan penilaian untuk dosen oleh mahasiswa, sedangkan pada kompetensi profesional terdapat 2 kompetensi utama dengan 4 sub kompetensi. Untuk kompetensi kepribadian terdapat 3 kompetensi utama dengan 6 sub kompetensi, sedangkan pada kompetensi sosial terdapat 3 kompetensi utama dan 3 sub kompetensi.

Kompetensi yang akan diukur oleh dosen dan oleh mahasiswa memiliki perbedaan pada beberapa poin. Hal ini dikarenakan ada beberapa kompetensi yang hanya bisa dinilai dosen dan ada juga beberapa kompetensi yang hanya dapat dinilai mahasiswa. Contohnya kemampuan merancang, melaksanakan, dan menyusun laporan penelitian hanya dapat dinilai oleh dosen yang bersangkutan. Sedangkan kemampuan penyampaian materi pada mahasiswa hanya dapat dinilai oleh mahasiswa.

Tabel 4.6

Tabel Kompetensi Penilaian Dosen oleh Mahasiswa

No.	Kompetensi Pedagogik	Deskripsi
1.	Kesiapan dalam materi yang akan diajarkan.	a. Kemampuan dalam membuat power point yang informatif.
		b. Pemahaman terhadap materi yang diajarkan secara keseluruhan.
2.	Kemampuan penyampaian materi pada mahasiswa.	a. Pemanfaatan berbagai media dalam penyampaian materi.
		b. Kemampuan berinteraksi dengan mahasiswa.
		c. Kemampuan membangkitkan suasana kelas selama proses pembelajaran.
3.	Kedisiplinan dalam melaksanakan perkuliahan	a. Ketepatan waktu dalam melaksanakan perkuliahan.
4.	Kemampuan menilai proses dan hasil pembelajaran mahasiswa.	a. Objektivitas dalam penilaian hasil pembelajaran mahasiswa.
		b. Keanekaragaman cara penilaian hasil pembelajaran.
		c. Pemberian umpan balik terhadap tugas/penilaian yang dilaksanakan.
		d. Kesesuaian materi ujian dan/atau tugas dengan tujuan mata kuliah.
5.	Kemampuan membimbing mahasiswa.	a. Ketersediaan waktu untuk melaksanakan bimbingan dengan mahasiswa.
	<b>Kompetensi Profesional</b>	<b>Deskripsi</b>
1.	Penguasaan bidang keahlian secara mendalam.	a. Kemampuan memberi contoh relevan dari konsep yang diajarkan.
		b. Kemampuan menjelaskan keterkaitan bidang/topik yang diajarkan dengan bidang/topik lain.
		c. Kemampuan menjelaskan keterkaitan bidang/topik yang diajarkan dengan konteks kehidupan.
2.	Penggunaan hasil-hasil penelitian untuk meningkatkan kualitas perkuliahan.	a. Penggunaan hasil-hasil penelitian untuk meningkatkan kualitas perkuliahan.

No.	Kompetensi Kepribadian	Deskripsi
1.	Kewibawaan sebagai seorang dosen.	a. Kemampuan mengendalikan diri dalam berbagai situasi dan kondisi.
		b. Kemampuan untuk selalu berpandangan positif dalam segala hal.
2.	Menjadi contoh dalam bersikap dan berperilaku.	a. Kemampuan bersikap dan berperilaku apa adanya.
		b. Kemampuan bersikap adil dan objektif pada semua orang.
		c. Kesesuaian antara perkataan dan tindakan.
3.	Kearifan dalam mengambil keputusan.	a. Pengambilan keputusan dengan pertimbangan yang matang.
	<b>Kompetensi Sosial</b>	<b>Deskripsi</b>
1.	Kemampuan menghargai keberagaman sosial.	a. Kemampuan untuk selalu menghargai setiap orang yang ada di sekitarnya tanpa membedakan.
2.	Kemampuan menyampaikan pendapat.	a. Kemampuan menyampaikan pendapat dengan runtut, efisien, dan jelas.
3.	Kemampuan menerima kritik, saran, dan pendapat orang lain.	a. Kesediaan menerima kritik, saran, dan pendapat orang lain.

Sumber: Buku Pedoman Sertifikasi Pendidik untuk Dosen Terintegrasi

Setelah melakukan penyebaran kuesioner pertama kepada 9 dosen yang telah dijelaskan sebelumnya, rekapitulasi pemberian nilai Kpt pada kuesioner penilaian diri sendiri dapat dilihat pada Tabel 4.7. Rata-rata dari nilai yang diberikan dosen akan menjadi standar pembandingan nilai kompetensi individu dosen.

Tabel 4.7

Tabel Rekapitulasi Nilai Kpt pada Kuesioner Penilaian Diri Sendiri

Kompetensi	Dosen									Rata -rata
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Pedagogik										
1	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3,78
2	3	3	2	3	3	2	3	4	4	3,00
3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3,11
4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3,67
5	4	3	2	3	4	3	4	4	4	3,44
6	3	3	4	3	4	2	4	4	4	3,44
7	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3,33
Profesional										
1	3	3	2	3	3	3	3	2	4	2,89
2	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3,67
3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3,67
4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3,78
5	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3,67
6	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3,67
7	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3,11
8	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3,33
9	3	3	2	4	4	3	4	4	4	3,44
10	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3,11
11	4	3	2	4	3	3	4	3	4	3,33
Kepribadian										
1	4	3	2	3	4	4	4	3	4	3,44
2	4	3	2	3	4	4	4	3	4	3,44

Kompetensi	Dosen									Rata-rata
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
3	4	4	2	3	4	4	4	3	4	3,56
Sosial										
1	3	3	1	3	4	3	4	3	4	3,11
2	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3,33
3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3,56

Pada Tabel 4.7 dapat dilihat nilai Kpt terendah terletak pada sub kompetensi profesional pertama dengan nilai 2,89. Sedangkan nilai Kpt tertinggi terletak pada sub kompetensi pedagogik pertama dan sub kompetensi profesional keempat dengan nilai 3,78. Rekapitulasi pemberian nilai Kpt pada kuesioner penilaian dosen oleh mahasiswa dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8

Tabel Rekapitulasi Nilai Kpt pada Kuesioner Penilaian Dosen oleh Mahasiswa

Kompetensi	Dosen									Rata-rata
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Pedagogik										
1	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3,44
2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3,89
3	3	3	2	4	3	3	4	3	4	3,22
4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3,44
5	4	3	2	3	3	3	4	4	4	3,33
6	4	4	2	3	4	2	4	3	4	3,33
7	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3,67
8	4	4	3	2	3	3	4	4	4	3,44
9	3	4	2	2	3	3	4	4	4	3,22
10	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3,78
11	4	3	2	3	3	3	4	4	4	3,33
Profesional										
1	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3,67
2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3,78
3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3,78
4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3,33
Kepribadian										
1	4	3	2	3	4	4	4	4	4	3,56
2	3	3	2	3	4	4	4	4	4	3,44
3	3	3	2	3	4	4	4	3	4	3,33
4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3,67
5	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3,67
6	4	3	2	3	4	4	4	4	4	3,56
Sosial										
1	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3,56
2	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3,56
3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3,67

Pada Tabel 4.8 dapat dilihat nilai Kpt terendah terletak pada sub kompetensi pedagogik ketiga dan kesembilan dengan nilai 3,22. Sedangkan nilai Kpt tertinggi terletak

pada sub kompetensi pedagogik kedua dengan nilai 3,89. Rekapitulasi pemberian nilai KKJ pada kuesioner penilaian diri sendiri dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9

Tabel Rekapitulasi Nilai KKJ pada Kuesioner Penilaian Diri Sendiri

Kompetensi	Dosen									Rata-rata
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Pedagogik										
1	7	9	7	8	7	8	8	9	7	7,78
2	7	7	4	7	5	6	8	7	7	6,44
3	7	7	6	7	7	6	8	7	7	6,89
4	8	8	8	7	8	8	9	8	7	7,89
5	8	8	5	7	9	7	9	8	7	7,56
6	8	6	7	7	9	7	8	8	7	7,44
7	8	6	7	7	9	7	8	8	7	7,44
Profesional										
1	8	7	5	7	7	6	7	5	7	6,56
2	9	8	8	8	7	6	8	7	7	7,56
3	8	8	7	8	8	7	9	7	7	7,67
4	8	8	8	8	8	7	8	7	7	7,67
5	9	8	8	8	6	7	8	8	7	7,67
6	9	8	9	7	6	7	8	8	7	7,67
7	8	6	7	6	7	6	8	7	7	6,89
8	8	8	8	7	9	6	8	8	7	7,67
9	8	8	5	8	9	6	8	9	7	7,56
10	8	8	6	6	7	7	8	8	7	7,22
11	8	8	6	7	7	7	9	8	7	7,44
Kepribadian										
1	8	8	4	7	8	8	9	8	7	7,44
2	8	8	5	7	8	8	9	8	7	7,56
3	8	8	5	7	8	8	9	8	7	7,56
Sosial										
1	8	7	3	7	8	7	8	8	7	7,00
2	8	7	8	7	8	7	9	8	7	7,67
3	9	7	5	7	8	7	8	8	7	7,33

Pada Tabel 4.9 dapat dilihat nilai KKJ terendah terletak pada sub kompetensi pedagogik kedua dengan nilai 6,44. Sedangkan nilai KKJ tertinggi terletak pada sub kompetensi pedagogik keempat dengan nilai 7,89. Rekapitulasi pemberian nilai KKJ pada kuesioner penilaian oleh mahasiswa dapat dilihat pada Tabel 4.10. Pada Tabel 4.10 dapat dilihat nilai KKJ terendah terletak pada sub kompetensi pedagogik ketiga dengan nilai 6,67. Sedangkan nilai KKJ tertinggi terletak pada sub kompetensi pedagogik kedua dengan nilai 8,11. Contoh dari kuesioner pertama yang telah diisi dapat dilihat pada Lampiran 1.

Tabel 4.10

Tabel Rekapitulasi Nilai KKKJ pada Kuesioner Penilaian Dosen oleh Mahasiswa

Kompetensi	Dosen									Rata-rata
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Pedagogik										
1	7	8	6	7	8	8	8	7	7	7,33
2	8	8	8	8	8	8	9	9	7	8,11
3	7	8	3	8	7	6	7	7	7	6,67
4	7	8	8	8	7	6	8	7	7	7,33
5	8	8	6	7	7	7	8	8	7	7,33
6	8	9	4	7	8	7	9	7	7	7,33
7	9	9	8	7	5	8	9	8	7	7,78
8	8	9	7	5	7	7	9	8	7	7,44
9	7	9	5	5	7	6	9	8	7	7,00
10	8	9	8	6	7	8	9	8	7	7,78
11	8	8	5	7	8	8	8	8	7	7,44
Profesional										
1	8	9	7	7	7	7	7	8	7	7,44
2	8	9	8	7	7	7	7	9	7	7,67
3	8	9	9	7	7	7	6	9	7	7,67
4	8	7	7	7	9	7	8	9	7	7,67
Kepribadian										
1	8	8	6	7	8	7	9	8	7	7,56
2	7	8	5	7	8	7	9	8	7	7,33
3	7	8	4	7	8	7	8	8	7	7,11
4	8	9	6	7	8	7	9	8	7	7,67
5	8	9	4	7	8	7	8	8	7	7,33
6	8	7	3	7	8	7	8	8	7	7,00
Sosial										
1	8	9	6	7	9	8	9	8	7	7,89
2	8	9	8	7	9	7	8	8	7	7,89
3	8	9	8	7	9	7	8	8	7	7,89

#### 4.2.3 Identifikasi Nilai Kompetensi Individu Dosen

Identifikasi nilai kompetensi individu (KI) dosen dilakukan dengan melakukan penyebaran kuesioner pada dosen yang sedang aktif mengajar dan pada sejumlah mahasiswa. Kuesioner yang dibagikan kepada dosen berjumlah 30 rangkap sesuai dengan jumlah dosen yang sedang aktif mengajar ketika penelitian ini dilaksanakan, tetapi kuesioner yang kembali hanya berjumlah 29 rangkap karena ada 1 dosen yang tidak berkenan untuk mengisi kuesioner tersebut. Jumlah mahasiswa yang menilai masing-masing dosen adalah 8 orang (masing-masing 2 mahasiswa dari angkatan 2013, 2014, 2015, dan 2016) sehingga total kuesioner yang dibagikan kepada mahasiswa berjumlah 232 rangkap. Sampel 8 mahasiswa untuk masing-masing dosen disesuaikan dengan Buku Pedoman Sertifikasi Pendidik untuk Dosen Terintegrasi (5 mahasiswa penilai) kemudian ditambahkan 3 mahasiswa agar jumlah mahasiswa dari masing-masing angkatan berjumlah

sama sehingga hasil pengisian kuesioner tidak bias. Angkatan yang telah ditentukan menjadi penilai merupakan angkatan yang jumlah mahasiswa aktifnya masih di atas 50% ketika penelitian ini dilaksanakan dan berdasarkan hasil dari diskusi dengan dosen pembimbing penelitian ini.

Mahasiswa penilai merupakan mahasiswa yang sudah pernah melakukan proses belajar mengajar dengan dosen yang dinilai. Pada kuesioner ini dosen diminta untuk menilai kompetensi individu (KI) diri sendiri dan mahasiswa menilai kompetensi individu dosen yang telah ditentukan. Keterangan nilai KI yang digunakan dapat dilihat pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11

Tabel Keterangan Nilai Kompetensi Individu (KI)

Nilai	Keterangan
1-3	Rendah
4-6	Sedang
7-9	Tinggi

Sumber: Probosemi 2011

Pada Tabel 4.11 dapat dilihat jika nilai kompetensi individu yang dimiliki dosen saat ini bernilai rendah, maka akan diberikan nilai 1 hingga 3. Jika nilai kompetensi individu yang dimiliki dosen saat ini bernilai sedang, maka akan diberikan nilai 4 hingga 6. Dan jika nilai kompetensi individu yang dimiliki dosen saat ini bernilai tinggi, maka akan diberikan nilai 7 hingga 9.

Contoh dari kuesioner identifikasi nilai kompetensi individu dosen yang telah diisi oleh dosen dan mahasiswa dapat dilihat pada Lampiran 2 dan Lampiran 3. Hasil rekapitulasi pengisian nilai KI oleh dosen dapat dilihat pada Lampiran 4. Nama dosen yang bersangkutan tidak ditampilkan melainkan diganti dengan inisial X1 hingga X29. Pada Lampiran 4 dapat dilihat nilai 1 merupakan nilai terendah yang diberikan dari semua dosen. Sedangkan nilai 9 merupakan nilai tertinggi yang diberikan dari semua dosen.

Hasil rekapitulasi rata-rata pengisian nilai KI oleh mahasiswa untuk masing-masing dosen dapat dilihat pada Lampiran 5. Pada Lampiran 5 dapat dilihat nilai 4,25 merupakan nilai rata-rata terendah yang diberikan oleh mahasiswa pada dosen yang dinilai. Sedangkan nilai 8,63 merupakan nilai rata-rata tertinggi yang diberikan oleh mahasiswa pada dosen yang dinilai.

### 4.3 Pengolahan Data

Pengolahan data dalam penelitian ini yaitu melakukan perhitungan nilai gap kompetensi dan rentang gap dari kuesioner yang telah disebarkan sebelumnya. Pengolahan

data ini dilakukan untuk mengetahui nilai gap dari masing-masing kompetensi setiap dosen kemudian membandingkan gap antara kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial.

Untuk menghitung gap kompetensi, nilai-nilai yang dibutuhkan yaitu nilai kompetensi individu (KI), kompetensi kinerja jabatan (KKJ), dan tingkat kepentingan (Kpt). Tabel 4.12 menunjukkan format untuk perhitungan gap kompetensi.

Tabel 4.12

Tabel Format Perhitungan Gap Kompetensi

<b>(Dosen yang Dinilai)</b>				
Kompetensi	KI [a]	KKJ [b]	Kpt [c]	Gap (KI-KKJ) x Kpt [d]
<b>Pedagogik</b>				
1				
2				
<b>Profesional</b>				
1				
2				
<b>Kepribadian</b>				
1				
2				
<b>Sosial</b>				
1				
2				

Keterangan:

[a] = Nilai KI dari kuesioner kedua yang disebar pada dosen dan mahasiswa.

[b] = Nilai KKJ dari kuesioner pertama yang disebar ke 9 dosen yang telah ditentukan.

[c] = Tingkat kepentingan dari kuesioner pertama.

[d] = Nilai gap kompetensi dengan perhitungan  $\{(a-b) \times c\}$

Nilai gap dibagi menjadi tiga, yaitu nilai gap negatif (-) berarti dosen yang bersangkutan masih belum memiliki kompetensi sesuai dengan jabatan yang dimiliki saat ini. Apabila nilai gap positif (+) atau 0 berarti dosen yang bersangkutan telah memiliki atau bahkan melebihi kebutuhan kompetensi jabatan yang dimiliki saat ini. Contoh perhitungan gap kompetensi pada dosen X1 dari kuesioner penilaian diri sendiri dapat dilihat pada Tabel 4.13. Pada Tabel 4.13 dapat diketahui bahwa terdapat 12 kompetensi yang bernilai negatif yang berarti dosen X1 masih memiliki 12 kompetensi (dari total 24 kompetensi) yang kurang dari standar kompetensi yang dibutuhkan jabatannya saat ini. Sedangkan 12 kompetensi lainnya yang dimiliki dosen X1 sudah melebihi standar kompetensi jabatannya. Nilai gap kompetensi akan dirata-rata berdasarkan 4 kompetensi utama (pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial) dan akan digabungkan dengan rata-rata



nilai gap kompetensi hasil penilaian dari mahasiswa, kemudian nilai dari 4 kompetensi tersebut akan saling dibandingkan untuk menentukan kompetensi mana yang paling banyak memiliki kekurangan.

Tabel 4.13

Tabel Contoh Perhitungan Gap Kompetensi dari Kuesioner Penilaian Diri Sendiri

<b>Dosen X1</b>				
<b>Kompetensi</b>	<b>KI</b>	<b>KKJ</b>	<b>Kpt</b>	<b>Gap [(KI-KKJ) x Kpt]</b>
<b>Pedagogik</b>				
1	7	7,78	3,78	-2,94
2	6	6,44	3,00	-1,33
3	6	6,89	3,11	-2,77
4	8	7,89	3,67	0,41
5	6	7,56	3,44	-5,36
6	6	7,44	3,44	-4,98
7	6	7,44	3,33	-4,81
<b>Profesional</b>				
1	7	6,56	2,89	1,28
2	9	7,56	3,67	5,30
3	7	7,67	3,67	-2,44
4	8	7,67	3,78	1,26
5	8	7,67	3,67	1,22
6	8	7,67	3,67	1,22
7	9	6,89	3,11	6,57
8	6	7,67	3,33	-5,56
9	8	7,56	3,44	1,53
10	8	7,22	3,11	2,42
11	8	7,44	3,33	1,85
<b>Kepribadian</b>				
1	5	7,44	3,44	-8,42
2	6	7,56	3,44	-5,36
3	7	7,56	3,56	-1,98
<b>Sosial</b>				
1	8	7,00	3,11	3,11
2	7	7,67	3,33	-2,22
3	9	7,33	3,56	5,93

Contoh perhitungan untuk kompetensi pedagogik 1:

$$\begin{aligned}
 \text{Gap} &= (\text{KI} - \text{KKJ}) \times \text{Kpt} \\
 &= (7 - 7,78) \times 3,78 \\
 &= -0,78 \times 3,78 \\
 &= -2,94
 \end{aligned}$$

Contoh perhitungan gap kompetensi pada dosen X1 dari kuesioner penilaian dosen oleh mahasiswa dapat dilihat pada Tabel 4.14. Pada Tabel 4.14 dapat diketahui bahwa terdapat 22 kompetensi yang bernilai negatif yang berarti dosen X1 masih memiliki 22 kompetensi (dari total 24 kompetensi) yang kurang dari standar kompetensi yang

jabatannya saat ini. Sedangkan 2 kompetensi lainnya yang dimiliki dosen X1 sudah melebihi standar kompetensi jabatannya.

Tabel 4.14

Tabel Contoh Perhitungan Gap Kompetensi dari Kuesioner Penilaian Dosen oleh Mahasiswa

<b>Dosen X1</b>				
<b>Kompetensi</b>	<b>KI [a]</b>	<b>KKJ [b]</b>	<b>Kpt [c]</b>	<b>Gap (KI-KKJ) x Kpt [d]</b>
<b>Pedagogik</b>				
1	6,88	7,33	3,44	-1,58
2	6,88	8,11	3,89	-4,81
3	6,50	6,67	3,22	-0,54
4	6,50	7,33	3,44	-2,87
5	6,13	7,33	3,33	-4,03
6	6,13	7,33	3,33	-4,03
7	6,13	7,78	3,67	-6,06
8	6,25	7,44	3,44	-4,11
9	7,13	7,00	3,22	0,40
10	7,13	7,78	3,78	-2,47
11	5,38	7,44	3,33	-6,90
<b>Profesional</b>				
1	6,00	7,44	3,67	-5,30
2	6,50	7,67	3,78	-4,41
3	6,50	7,67	3,78	-4,41
4	6,75	7,67	3,33	-3,06
<b>Kepribadian</b>				
1	6,75	7,56	3,56	-2,86
2	6,88	7,33	3,44	-1,58
3	6,88	7,11	3,33	-0,79
4	6,63	7,67	3,67	-3,82
5	6,63	7,33	3,67	-2,60
6	7,00	7,00	3,56	0,00
<b>Sosial</b>				
1	5,88	7,89	3,56	-7,16
2	5,88	7,89	3,56	-7,16
3	5,88	7,89	3,67	-7,38

Untuk melakukan perbandingan 4 kompetensi utama, akan dilakukan perhitungan rata-rata dari nilai gap kompetensi kuesioner penilaian diri sendiri dan nilai gap kompetensi kuesioner penilaian dosen oleh mahasiswa. Kemudian nilai dari dosen dan mahasiswa akan digabung dengan persentase nilai mahasiswa 70% dan nilai dosen 30%, nilai persentase tersebut didapat dari hasil wawancara dan diskusi dengan Ketua Jurusan.

Contoh rekapitulasi rata-rata nilai dari gap kompetensi dosen dan nilai mahasiswa pada dosen X1 dapat dilihat pada Tabel 4.15.

Tabel 4.15

Tabel Contoh Rekapitulasi Rata-Rata Nilai Gap Kompetensi dan Nilai Gap Gabungan

<b>Dosen X1</b>			
<b>Kompetensi</b>	<b>Nilai Dosen</b>	<b>Nilai Mahasiswa</b>	<b>Nilai Gabungan (70% Nilai Mahasiswa + 30% Nilai Dosen)</b>
Pedagogik	-3,11	-3,36	-3,29
Profesional	1,33	-4,29	-2,60
Kepribadian	-5,25	-1,94	-2,93
Sosial	2,27	-7,24	-4,38

Contoh perhitungan untuk kompetensi pedagogik pada nilai dosen:

$$\begin{aligned}
 \text{Rata-rata} &= \frac{\sum \text{Gap kompetensi pedagogik}}{\text{Jumlah kompetensi pedagogik}} \\
 &= \frac{-2,94 + (-1,33) + (-2,77) + 0,41 + (-5,36) + (-4,98) + (-4,81)}{7} \\
 &= \frac{-21,78}{7} \\
 &= -3,11
 \end{aligned}$$

Contoh perhitungan nilai gabungan kompetensi pedagogik:

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai Gabungan} &= (70\% \times \text{nilai mahasiswa}) + (30\% \times \text{nilai dosen}) \\
 &= [0,7 \times (-3,36)] + [0,3 \times (-3,11)] \\
 &= -2,36 + (-0,93) \\
 &= -3,29
 \end{aligned}$$

Dari nilai gabungan pada Tabel 4.15 dapat dilihat bahwa dosen X1 masih memiliki nilai negatif pada semua kompetensi utama yang berarti dosen X1 masih membutuhkan pelatihan. Untuk menentukan kompetensi mana yang memiliki nilai negatif terbanyak, dilakukan perhitungan rata-rata dari nilai gabungan semua dosen untuk masing-masing kompetensi. Tabel 4.16 menunjukkan rekapitulasi dan rata-rata dari nilai gap gabungan dosen dan mahasiswa untuk kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial. Dari Tabel 4.16 dapat dilihat bahwa nilai gap negatif terbesar terletak pada kompetensi profesional dengan nilai -3,25, sedangkan kompetensi pedagogik bernilai -2,41, kompetensi kepribadian -1,68, dan kompetensi sosial -3,17. Dalam perhitungan rata-rata gap tiap kompetensi dapat dilihat bahwa kompetensi kepribadian memiliki nilai terbaik dibanding kompetensi yang lain.

Tabel 4.16

Tabel Rekapitulasi Nilai Gap Gabungan

Dosen	Kompetensi			
	Pedagogik	Profesional	Kepribadian	Sosial
X 1	-3,29	-2,60	-2,93	-4,38
X 2	-2,04	-4,03	-1,94	-5,62
X 3	-8,06	-5,32	-4,04	-7,35
X 4	-3,22	-4,53	-3,35	-2,99
X 5	-3,00	-3,50	-2,25	-4,48
X 6	-1,85	-2,98	-1,50	-2,79
X 7	-4,14	-3,05	-1,52	-1,31
X 8	-3,72	-5,83	-1,59	-3,62
X 9	-2,57	-2,72	-0,74	-2,62
X 10	-3,36	-3,50	-2,14	-3,99
X 11	-3,62	-4,50	-1,21	-4,77
X 12	-1,48	-3,68	-0,60	-1,57
X 13	-2,72	-4,01	-3,08	-2,90
X 14	-2,14	-2,99	-1,71	-3,85
X 15	-3,00	-4,74	-1,61	-3,69
X 16	-2,38	-2,54	-1,82	-1,92
X 17	-0,62	-2,40	-1,37	-2,39
X 18	-0,47	-2,89	-2,23	-2,74
X 19	-0,04	-1,40	0,50	-0,99
X 20	-0,40	-0,57	-1,38	-2,45
X 21	-2,73	-2,73	-1,01	-2,95
X 22	-0,46	-1,60	0,45	-2,47
X 23	-2,66	-3,92	-0,85	-2,20
X 24	-0,99	-2,15	1,88	0,32
X 25	-4,06	-3,43	-4,51	-5,88
X 26	-1,67	-1,70	-1,52	-2,11
X 27	-0,89	-2,60	-1,41	-2,74
X 28	-1,38	-3,64	-2,68	-3,84
X 29	-2,97	-4,76	-2,66	-3,73
<b>Rata-rata</b>	<b>-2,41</b>	<b>-3,25</b>	<b>-1,68</b>	<b>-3,17</b>

Untuk mengetahui rentang dari nilai gap terbaik dan terburuk dari masing-masing dosen dilakukan rekapitulasi nilai tertinggi (max) dan terendah (min) dari tiap kompetensi.

Tabel 4.17 menunjukkan nilai tertinggi dan terendah dari tiap kompetensi.

Tabel 4.17

Tabel Data Nilai Gap Kompetensi Tertinggi dan Terendah

Dosen	Kompetensi			
	Pedagogik	Profesional	Kepribadian	Sosial
Min	-8,06	-5,83	-4,51	-7,35
Max	-0,04	-0,57	1,88	0,32
Rentang Gap (Min – Max)	-8,02	-5,26	-6,39	-7,66

Dari Tabel 4.17 dapat dilihat bahwa rentang terjauh untuk gap kompetensi dosen jurusan ini terletak pada kompetensi pedagogik dengan nilai -8,02, sedangkan rentang gap terjauh setelah kompetensi pedagogik adalah kompetensi sosial dengan nilai -7,66,

kompetensi kepribadian memiliki rentang gap -6,39, dan kompetensi profesional memiliki rentang gap -5,26.

#### 4.4 Analisis dan Pembahasan

Setelah melakukan pengumpulan dan pengolahan data, selanjutnya dilakukan analisis dari hasil pengumpulan dan pengolahan data untuk mengetahui jenis-jenis pelatihan apa saja yang dibutuhkan dosen-dosen jurusan ini.

Pada identifikasi standar kompetensi dosen, hampir seluruh kompetensi memiliki nilai KPT (Tingkat Kepentingan) di atas 3 yang berarti kompetensi tersebut sangat dibutuhkan untuk dimiliki dosen jurusan ini tetapi ada 1 kompetensi yang bernilai di bawah 3 yaitu keaktifan dalam kelompok atau asosiasi profesi bidang keahlian dengan nilai 2,89. Dapat diartikan bahwa kompetensi ini hanya sebatas dibutuhkan untuk dimiliki dosen jurusan ini.

Sedangkan untuk nilai KKJ (Kompetensi Kinerja Jabatan), hampir seluruh kompetensi memiliki nilai di atas 7 yang berarti nilai ideal dari kompetensi tersebut diharapkan dimiliki oleh semua dosen dengan nilai yang tinggi. Tetapi ada 5 kompetensi yang bernilai di bawah 7 yaitu kemampuan memahami karakteristik mahasiswa dengan nilai 6,44, pengetahuan mengenai berbagai pendekatan belajar berdasarkan karakteristik mahasiswa dengan nilai 6,89, keaktifan dalam kelompok atau asosiasi profesi bidang keahlian dengan nilai 6,56, kesediaan memberi kesempatan pada mahasiswa untuk membantu dalam penelitian yang sedang dilakukan dengan nilai 6,89, dan pemanfaatan berbagai media dalam penyampaian materi dengan nilai 6,67. Dapat diartikan bahwa nilai ideal dari 5 kompetensi tersebut diharapkan dimiliki oleh semua dosen dengan nilai sedang.

Berdasarkan perhitungan rata-rata gabungan nilai gap gabungan seluruh dosen, kompetensi profesional memiliki rata-rata terendah dengan nilai -3,25. Kompetensi sosial memiliki rata-rata terendah kedua dengan nilai -3,17, sedangkan kompetensi pedagogik memiliki nilai -2,41, dan kompetensi kepribadian memiliki nilai -1,68. Nilai rata-rata tersebut tidak dapat digunakan untuk menjadi dasar penentuan jenis pelatihan yang dibutuhkan dosen karena setiap dosen memiliki nilai terendah pada kompetensi yang berbeda-beda. Contohnya dosen X1 memiliki nilai terendah pada kompetensi sosial, sedangkan dosen X4 memiliki nilai terendah pada kompetensi profesional, jadi dosen X1 dan X4 memerlukan jenis pelatihan yang berbeda.

Pada perhitungan rentang gap kompetensi, kompetensi pedagogik memiliki rentang gap terjauh dengan nilai -8,02, nilai rentang gap terjauh kedua adalah kompetensi sosial dengan nilai -7,66, sedangkan kompetensi kepribadian memiliki nilai rentang gap -6,39,

dan kompetensi profesional memiliki nilai gap -5,26. Nilai rentang gap di atas juga tidak dapat dijadikan dasar penentuan jenis pelatihan yang dibutuhkan dosen karena ada dosen yang memiliki nilai yang terlalu jauh melewati batas sehingga perhitungan rentang gap tidak relevan untuk digunakan.

Berdasarkan hasil diskusi dengan manajemen jurusan, pelatihan yang akan dilakukan dibatasi berdasarkan 2 nilai gap kompetensi terendah yang dimiliki masing-masing dosen. Rekapitulasi 2 nilai kompetensi terendah yang dimiliki dosen tersaji pada Tabel 4.18. Dari Tabel 4.18 dapat dilihat bahwa jumlah dosen dengan nilai gap kompetensi terendah (ditandai dengan warna biru muda) yang paling banyak terletak pada kompetensi profesional dengan jumlah 25 dosen dan kompetensi sosial dengan jumlah 22 dosen. Sedangkan pada kompetensi pedagogik terdapat 7 dosen, dan pada kompetensi kepribadian terdapat 4 dosen.

Tabel 4.18

Tabel Rekapitulasi 2 Nilai Gap Kompetensi Terendah Untuk Setiap Dosen

Dosen	Kompetensi			
	Pedagogik	Profesional	Kepribadian	Sosial
X 1	-3,29	-2,60	-2,93	-4,38
X 2	-2,04	-4,03	-1,94	-5,62
X 3	-8,06	-5,32	-4,04	-7,35
X 4	-3,22	-4,53	-3,35	-2,99
X 5	-3,00	-3,50	-2,25	-4,48
X 6	-1,85	-2,98	-1,50	-2,79
X 7	-4,14	-3,05	-1,52	-1,31
X 8	-3,72	-5,83	-1,59	-3,62
X 9	-2,57	-2,72	-0,74	-2,62
X 10	-3,36	-3,50	-2,14	-3,99
X 11	-3,62	-4,50	-1,21	-4,77
X 12	-1,48	-3,68	-0,60	-1,57
X 13	-2,72	-4,01	-3,08	-2,90
X 14	-2,14	-2,99	-1,71	-3,85
X 15	-3,00	-4,74	-1,61	-3,69
X 16	-2,38	-2,54	-1,82	-1,92
X 17	-0,62	-2,40	-1,37	-2,39
X 18	-0,47	-2,89	-2,23	-2,74
X 19	-0,04	-1,40	0,50	-0,99
X 20	-0,40	-0,57	-1,38	-2,45
X 21	-2,73	-2,73	-1,01	-2,95
X 22	-0,46	-1,60	0,45	-2,47
X 23	-2,66	-3,92	-0,85	-2,20
X 24	-0,99	-2,15	1,88	0,32
X 25	-4,06	-3,43	-4,51	-5,88
X 26	-1,67	-1,70	-1,52	-2,11
X 27	-0,89	-2,60	-1,41	-2,74
X 28	-1,38	-3,64	-2,68	-3,84
X 29	-2,97	-4,76	-2,66	-3,73
<b>Jumlah Dosen</b>	<b>7</b>	<b>25</b>	<b>4</b>	<b>22</b>

Berdasarkan hasil evaluasi pelatihan yang telah diikuti dosen jurusan ini, pelatihan untuk kompetensi profesional merupakan pelatihan yang paling sering diikuti dosen yaitu 18 kali. Tetapi dosen yang memiliki kekurangan pada kompetensi profesional berjumlah paling banyak dibanding kompetensi lainnya, hal ini dikarenakan tidak semua dosen pernah mengikuti pelatihan kompetensi profesional yang sesuai dengan bidang keahliannya dan jumlah pelatihan yang diikuti oleh tiap dosen berbeda-beda. Jumlah pelatihan kompetensi profesional yang pernah diikuti oleh setiap dosen dapat dilihat pada Tabel 4.19.

Tabel 4.19

Tabel Rekapitulasi Jumlah Pelatihan Kompetensi Profesional Yang Pernah Diikuti Tiap Dosen

<b>Dosen</b>	<b>Jumlah Pelatihan</b>
X 1	1
X 2	0
X 3	2
X 4	1
X 5	3
X 6	2
X 7	7
X 8	1
X 9	2
X 10	0
X 11	2
X 12	1
X 13	0
X 14	5
X 15	3
X 16	1
X 17	0
X 18	4
X 19	0
X 20	3
X 21	2
X 22	1
X 23	2
X 24	1
X 25	2
X 26	1
X 27	2
X 28	0
X 29	0

Pada Tabel 4.19 dapat dilihat bahwa tidak semua dosen pernah mengikuti pelatihan kompetensi profesional dan jumlah pelatihan yang pernah diikuti juga berbeda-beda. Dosen X7 sudah pernah mengikuti pelatihan kompetensi profesional sebanyak 7 kali, sedangkan masih terdapat 7 dosen yang belum pernah mengikuti pelatihan kompetensi profesional sama sekali. Hal ini yang mengakibatkan terjadinya kesenjangan kompetensi

antara setiap dosen. Untuk dapat memenuhi standar kompetensi profesional, pelatihan yang berkaitan dengan bidang keahlian masing-masing dosen sangat diperlukan.

Dosen jurusan ini belum pernah mengikuti pelatihan kompetensi sosial sejak tahun 2013 sehingga banyak sekali dosen yang kekurangan dalam kompetensi ini. Terdapat 22 dosen masih sangat kurang dalam kompetensi sosial, untuk dapat meningkatkan kompetensi ini diperlukan pelatihan seperti pemahaman karakteristik dosen dan mahasiswa serta pelatihan komunikasi efektif dan interaksi positif.

Pada kompetensi pedagogik hanya terdapat 7 dosen yang sangat kekurangan dibandingkan kompetensi lain, tetapi bukan berarti dosen lain sudah memiliki kompetensi pedagogik yang jauh lebih baik. Berdasarkan hasil diskusi dengan manajemen jurusan, untuk meningkatkan kompetensi pedagogik diperlukan pelatihan seperti *workshop* penyusunan materi matakuliah. Sedangkan untuk meningkatkan kompetensi kepribadian diperlukan pelatihan seperti *personality development training*.

#### 4.5 Rekomendasi Perbaikan

Rekomendasi perbaikan ini diberikan berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya. Berdasarkan hasil diskusi dengan manajemen jurusan, pelatihan yang akan diikuti tiap dosen ditentukan berdasarkan 2 nilai kompetensi terendah masing-masing dosen. Daftar pelatihan yang perlu diikuti tiap dosen dapat dilihat pada Tabel 4.20.

Tabel 4.20  
Tabel Daftar Pelatihan untuk Dosen

Dosen	Nama Pelatihan
X1, X3	<i>Workshop</i> penyusunan materi kuliah, pelatihan komunikasi efektif dan interaksi positif, <i>sharing session</i> pemahaman karakteristik dosen dan mahasiswa.
X2, X5, X6, X9, X10, X11, X12, X14, X15, X17, X18, X19, X21, X22, X26, X27, X28, X29	Pelatihan yang sesuai dengan bidang keahlian, pelatihan komunikasi efektif dan interaksi positif, <i>sharing session</i> pemahaman karakteristik dosen dan mahasiswa.
X4, X13	Pelatihan yang sesuai dengan bidang keahlian, <i>Personality Development Training</i> .
X7, X8, X16, X23, 24	<i>Workshop</i> penyusunan materi kuliah, pelatihan yang sesuai dengan bidang keahlian.
X20, X25	<i>Personality Development Training</i> , pelatihan komunikasi efektif dan interaksi positif, <i>sharing session</i> pemahaman karakteristik dosen dan mahasiswa.



Pada Tabel 4.20 dapat dilihat bahwa tidak semua dosen membutuhkan jenis pelatihan yang sama. Terdapat 5 jenis pelatihan yang diperlukan dosen jurusan ini, berikut ini merupakan gambaran dari 5 pelatihan di atas:

1. *Workshop* penyusunan materi kuliah

Pelatihan ini termasuk dalam jenis *retraining* karena seluruh dosen pasti sudah pernah melakukan pelatihan ini tetapi perlu dilakukan pelatihan lagi karena kurangnya kompetensi ini dan adanya perubahan kurikulum. Pelatihan ini dilakukan dengan cara mengumpulkan beberapa dosen dari berbagai jurusan dan universitas, dosen yang berkumpul akan melakukan diskusi mengenai penyusunan materi kuliah dan mempraktekkan hasil diskusi tersebut.

2. Pelatihan yang sesuai dengan bidang keahlian dosen yang bersangkutan

Pelatihan ini termasuk dalam jenis *skill training* karena dalam pelatihan ini dosen dapat menambah kemampuannya berdasarkan keahliannya masing-masing. Setiap dosen memiliki bidang keahlian masing-masing seperti ergonomi, kualitas, tata letak fasilitas, manufaktur, dsb.

3. *Personality development training*

Pelatihan ini termasuk dalam jenis *skill training* karena dalam pelatihan ini dosen dapat meningkatkan kepribadian dirinya. Dalam pelatihan ini, dosen akan menerima materi seperti pengenalan diri untuk mengetahui sisi positif dan negatif setiap individu, menata penampilan berdasarkan lingkungan, dan etika saat bersosialisasi.

4. Pelatihan komunikasi efektif dan interaksi positif

Pelatihan ini termasuk dalam jenis *team training* karena dosen yang mengikuti pelatihan ini memerlukan partner untuk berkomunikasi dan berinteraksi. Dalam pelatihan ini, dosen akan menerima materi dan melakukan praktek dengan dosen lain mengenai cara komunikasi yang efektif dan interaksi yang positif.

5. *Sharing session* pemahaman karakteristik dosen dan mahasiswa

Pelatihan ini termasuk dalam jenis *team training* karena dalam pelatihan ini diperlukan sejumlah dosen untuk saling berdiskusi mengenai pemahaman karakteristik dosen dan mahasiswa. Dalam pelatihan ini, para dosen akan saling berbagi pengalaman dan berdiskusi dalam memahami karakteristik rekan kerja dan mahasiswa sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman.

Setelah pelatihan-pelatihan di atas dilaksanakan, sebaiknya jurusan melakukan evaluasi pada pelatihan tersebut. Jurusan perlu mengetahui seberapa efektif pelatihan tersebut terhadap peningkatan kompetensi dosen.

Halaman ini sengaja dikosongkan

## **BAB V**

### **PENUTUP**

Pada bab ini akan dijelaskan kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Kesimpulan merupakan jawaban dari tujuan penelitian, sedangkan saran merupakan masukan penelitian berdasarkan hasil penelitian untuk tempat penelitian dan penelitian selanjutnya.

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada dosen di sebuah jurusan Universitas X mengenai analisis kebutuhan pelatihan dosen dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelatihan yang dilaksanakan jurusan selama ini masih belum cukup untuk memenuhi standar kompetensi dosen jurusan. Dari tahun 2013 hingga tahun 2017, terdapat 24 pelatihan yang diikuti dosen jurusan ini. Pelatihan kompetensi pedagogik berjumlah 5 jenis, untuk kompetensi profesional terdapat 18 jenis pelatihan, sedangkan untuk pelatihan kompetensi kepribadian hanya pernah dilakukan 1 kali. Pelatihan untuk kompetensi sosial belum pernah dilakukan sama sekali.
2. Berdasarkan hasil penyebaran dan pengolahan data kuesioner, masih terdapat sangat banyak gap kompetensi. Pada kompetensi pedagogik, seluruh dosen memiliki nilai negatif dengan nilai terendah -8,02 dan nilai tertinggi -0,04. Pada kompetensi profesional, seluruh dosen juga memiliki nilai negatif dengan nilai terendah -5,83 dan nilai tertinggi -0,57. Pada kompetensi kepribadian hanya terdapat 3 dosen yang memiliki nilai positif, nilai terendah pada kompetensi ini adalah -4,51 dan nilai tertingginya adalah 1,88. Pada kompetensi sosial hanya terdapat 1 dosen yang memiliki nilai positif, nilai terendah pada kompetensi ini adalah -7,35 dan nilai tertingginya adalah 0,32. Gap kompetensi ini perlu segera diperbaiki agar kualitas pendidikan jurusan ini dapat meningkat.
3. Berdasarkan hasil analisis kebutuhan pelatihan yang dilakukan, terdapat beberapa pelatihan yang dibutuhkan dosen. Pelatihan yang dibutuhkan dosen untuk meningkatkan kompetensi adalah sebagai berikut:
  - a. *Workshop* penyusunan materi kuliah
  - b. Pelatihan yang sesuai dengan bidang keahlian dosen yang bersangkutan
  - c. *Personality Development Training*

- d. Pelatihan komunikasi efektif dan interaksi positif
- e. *Sharing session* pemahaman karakteristik dosen dan mahasiswa

## 5.2 Saran

Saran yang dapat diberikan dari penelitian ini sehingga dapat digunakan sebagai bahan perbaikan untuk tempat penelitian dan penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut:

1. Jurusan ini sebaiknya segera memberikan pelatihan kepada dosen agar dapat meningkatkan kompetensi yang masih kurang.
2. Setelah melakukan pelatihan-pelatihan yang dibutuhkan, jurusan perlu melakukan evaluasi kembali pada kompetensi dosen sehingga dapat mengetahui seberapa efektif pelatihan yang diberikan terhadap peningkatan kompetensi.
3. Untuk penelitian selanjutnya, sebaiknya peneliti melakukan pengumpulan data dengan menambah variabel rekan kerja sebagai penilai dosen sehingga hasil penelitian dapat lebih akurat dan dapat memberikan saran jenis penelitian yang lebih baik kepada jurusan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adman S.Pd. 2005. Analisa Kebutuhan Pelatihan Pegawai Pada Prodi Manajemen Perkantoran UPI. Portal Jurnal Universitas Pendidikan Indonesia.
- Dessler, G. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Indeks.
- Dudley, Leigh. (2010). Training Need Assessment. <https://managementhelp.org/training/systematic/needs-assessment.htm> (diakses pada 24 Mei 2016)
- Fatmayanti, RP. 2013. Usulan Peningkatan Kompetensi Pekerja Pada Bagian Water Based di PT. X Berdasarkan Gap Kompetensi. Jurusan Teknik Industri Institut Teknologi Nasional (Itenas). Bandung.
- Kamus Kompetensi LOMA. 1998.
- Mangkunegara, A. P. 2003. Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Bandung: PT Refika Aditama.
- Mathis, Robert L. dan Jackson, John H. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Salemba Empat.
- Mitrani, A, Daziel, M. and Fitt, D. 1992. Competency Based Human Resource Management: Value-Driven Strategies for Recruitment, Development and Reward. London: Kogan Page Limited.
- Palan, R. 2007. Competency Management. Jakarta: PPM.
- Panggabean, Mutiara Sibarani. 2004. Manajemen Sumberdaya Manusia. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Probosemi, Khori. 2011. Analisis Kebutuhan Karyawan Bidang Pelayanan Pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Bogor. Skripsi tidak dipublikasikan. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Rachmawati, I. K. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Andi.
- Rivai, Veithzal dan Sagala. 2009. Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Perusahaan. Jakarta: Rajawali Pers.
- Setyosari, Punaji. 2010. Metode Penelitian Pendidikan dan Pengembangan. Jakarta: Kencana.
- Setyowati, E. 2007. Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi: Solusi Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi. Hasil Penelitian. [https://www.google.co.id/?gws\\_rd=cr,ssl&ei=XyPpVYDnMafLmAWnwIOYAg#q=Pengembangan+SDM+Berbasis+Kompetensi:+Solusi+Untuk+Meningkatkan+Kinerja+Organisasi](https://www.google.co.id/?gws_rd=cr,ssl&ei=XyPpVYDnMafLmAWnwIOYAg#q=Pengembangan+SDM+Berbasis+Kompetensi:+Solusi+Untuk+Meningkatkan+Kinerja+Organisasi).
- Simamora, Henry. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: STIE YKPN.

- Sofiyandi, H. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Spencer, M.Lyle and Spencer, M.Signe. 1993. Competence at Work: Models for Superior Performance. New York, USA: John Wiley & Son, Inc.
- Subagja, Bkti. 2005. Peta Kompetensi Pegawai dan Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan SDM Berdasarkan Persepsi Pegawai (Studi Pada Sekretariat Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian). Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Indonesia.
- Umar, Husein. 2005. Riset Sumber Daya Manusia. Jakarta: Gramedia.